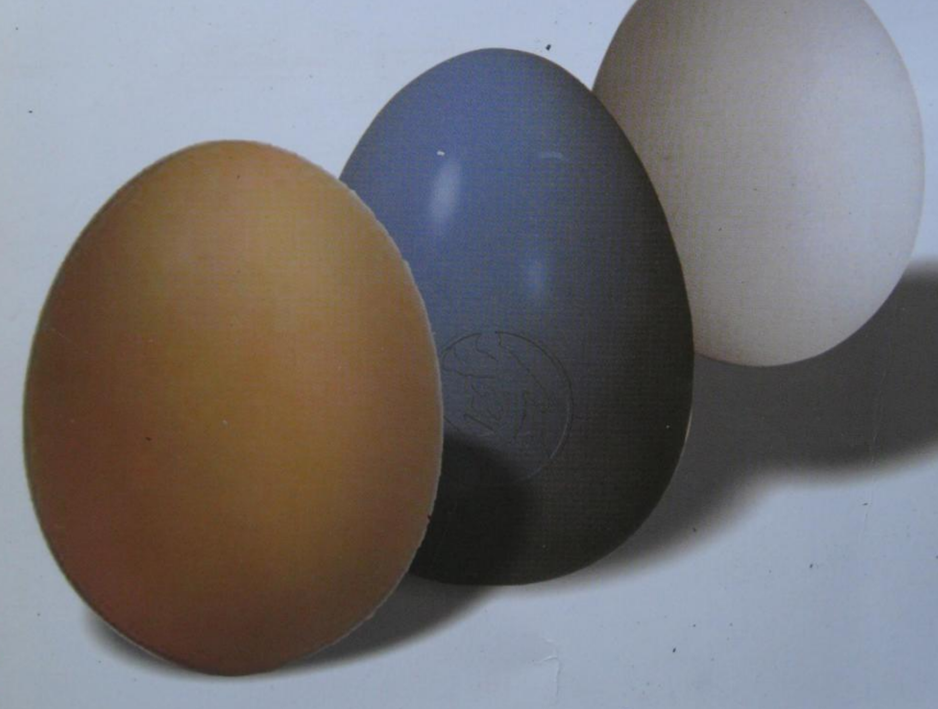
أساسيات التسويق

تأليف

فيليب كوتلر جاري ارمسترونج

(الكتاب الأول)



تعريب

د. م. سرور علي ابراهيم سرور



مراجعة
د. عبد المرضي حامد عزام

تقديم
د. عبد المنعم بن ابراهيم العبد المنعم

موجز المحتويات

المحتويات

(الكتاب الأول: من الفصل الأول إلى الفصل العاشر)

(الكتاب الثاني: من الفصل الحادي عشر إلي العشرون)

الملاحق

مقدمة الكتاب

مرحبا بك إلى الطبعة الحادية عشر!

WELCOME TO THE ELEVENTH EDITION

نهدف من كتاب أساسيات التّسويق أن نقدم الكتاب الدراسي الأكثر حداثة، وتطبيقا، ومواردا، وإثارة دائما لمقرر التّسويق الأوليّ. وهذا هو السّبب لاستمراره الكتاب الدراسي لمقرر التّسويق الأوليّ الأكثر استخداما في جميع أنحاء العالم. وهذا ما يجعله يبرز في الازدحام.

لقدّ انصبّ عملنا على كل صفحة من صفحات الكتاب، وكل شكل، وجدول، وتمرين، وتوضيح، ومثال، ومرجع في الكتاب كلّه. وأدخلنا أحدث مفاهيم، وممارسات عملية لجعل الكتاب مجدّدا، ومتمشيا مع الوقت. وراجعنا مئات الصّفحات من التّغذية المرتجعة من أساتذة التسويق، وطلبته للتأكد من أن هذا الكتاب يستجيب لاحتياجاتك.

ونعتقد أنك ستوافقنا الرّأي في أن الطبعة الحادية عشر هي أفضل طبعة حتي الآن!

ما الذّي يجعل هذا الكتاب يبرز في الازدحام؟

WHAT MAKES THIS BOOK STAND OUT IN A CROWED?

جديد **إطار جديد متكامل لقيمة العميل**

- **إنتاج قيمة للعملاء بهدف استخلاص قيمة من العملاء في مقابل ذلك**

تم تقديم إطار قيمة العميل الابتكاري هذا في نموذج لعمليّة تسويق من خمس خطوات في بداية الفصل الأول، والذّي يضع تفاصيل كيف ينتج *create* التّسويق قيمة العميل، و يستخلص *capture* قيمة في مقابل ذلك. وتم شرح الإطار بعناية في أول فصلين، وذلك لوضع أساس قوي للطّالب. وحدث تكامل له بعد ذلك في بقيّة الكتاب.

تبني الطبعة الحادية عشر على أربعة موضوعات رئيسية

- **بناء علاقات عميل مربحة، وإدارتها**

إنتاج قيمة للعملاء بهدف استخلاص قيمة من العملاء في مقابل ذلك. يجب أن يكون التّسويق

الفصل الأول

التّسويق: إدارة علاقات العميل المربحة

MANAGING PROFITABLE CUSTOMER RELATIONSHIPS

بعد دراستك هذا الفصل، يجب أن تكون قادرا على

١) تعريف التّسويق، وتحديد خطوات عملية التّسويق.

٢) شرح أهمية فهم العملاء، وموقع السّوق، وتعريف الخمسة مفاهيم الرئيسية للسوق.

٣) تعريف العناصر الرئيسية لاستراتيجية تسويق قيادة العميل، ومناقشة توجّهات إدارة التّسويق التي تقود استراتيجيّة التّسويق.

٤) مناقشة إدارة علاقة العميل، وتعريف استراتيجيات بناء قيمة للعملاء، واستخلاص قيمة من العملاء مقابل ذلك.

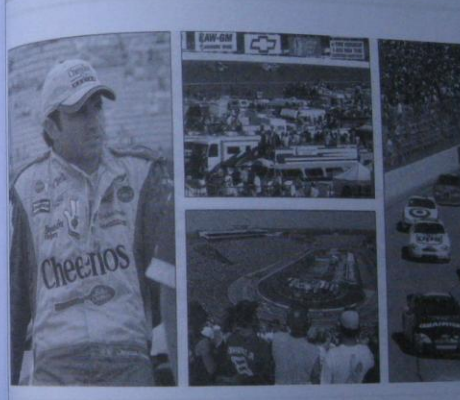
٥) وصف الاتجاهات، والقويّ الرئيسية التي تغيّر منظر التّسويق في عصر العلاقات هذا.

استعراض المفاهيم

مرحبا بك في عالم التّسويق المثير! ولكي تبدأ، سنقدم لك، في هذا الفصل، المفاهيم الأساسيّة للتّسويق. سنبدأ بسؤال بسيط: ما التّسويق؟ وببساطة، التّسويق هو إدارة علاقات العميل المربحة. ويكون هدف التّسويق إنتاج قيمة للعملاء، واستخلاص قيمة منهم مقابل ذلك. فينظم الفصل الأول حول خمس خطوات في عملية التّسويق - من فهم احتياجات العميل إلى تصميم استراتيجيات، وبرامج تسويق قيادة العميل، إلى بناء

علاقات العميل والحصول على قيمة للشّركة. وسوف يعطيك فهم هذه المفاهيم الأساسيّة، وتكوينك أفكارك الخاصّة بك عمّا تعنيه لك بالفعل، أساسا قويا لكلّ ما يأتي بعد ذلك.

ولإعداد السّاحة، دعنا نلقي نظرة على ناسكار NASCAR. ففي بضع سنوات فقط، تطوّر ناسكار بسرعة من بوباس المسرفين في شراب البيرة beer-buzzling Bubbas إلى ظاهرة تسويق وطنيّة. كيف؟ عن طريق إنتاجه قيمة مرتفعة الأوكتان للملايين من معجبيه. وفي المقابل، يستخلص NASCAR قيمة من هؤلاء المعجبين، لنفسه، ولرعاته. استمر في القراءة لترى كيف يعمل NASCAR ذلك.



عندما تفكر في NASCAR، هل تفكر في أعناق المدخّنين الحمراء، ومسارات السّباقات؟ فكر مرّة أخرى! فيكون التّجمع الوطنيّ لسباقات السّيارات National Association for Stock Car Auto Racing (NASCAR) أكبر كثيرا، وكثيرا. في الحقيقة، أنه تنظيم تسويق كبير. وبالنسبة للمعجبين، يكون NASCAR أكثر من سباقات السّيارات العديدة. فهو يشمل تجربة كاملة، مرتفعة الأوكتان.

وكما في حالة الآراء المقولبة، القها بعيدا. فيكون NASCAR ثاني أكبر موسم رياضة على التلفاز - فيشد NFL انتباها أكبر فقط. ويكون معجبو NASCAR من الأغنياء صغار السّن، والموجهين للعائلة. وأكثر من هذا، فهم 75 مليون من الأقوياء - يشاهد 4 من كل 10 من النّاس في الولايات المتّحدة أحداث NASCAR، أو يحضروها. والأكثر أهمية، يكون المعجبون متحمسين لـ NASCAR. فينفق معجب NASCAR المتحمس حوالي 700 دولار في السنة على الملابس، والتذكارات، والعناصر الأخرى المرتبطة بـ NASCAR. كما أصبح NASCAR قوة ثقافية مع اندفاع السّياسيّين لكسب ود "آباء NASCAR" الأقوياء سكانيا.

ما سر NASCAR؟ نتج نجاحه الذّي لا يصدقه عقل من تركيز ذهني واحد: إنتاج علاقات عميل دائمة. فبالنسبة إلى المعجبين، تتطوّر علاقة NASCAR من خلال الخليط الواعي لأحداث سباق الحياة، وتغطية الأوساط الوافرة، ومواقع الويب المفروضة.

ففي كل سنة يمرّ المعجبون بإثارة شحنة الأدرينالين التي توقف القلب من سباق NASCAR عن طريق حضور الجولات الوطنيّة لحوالي درزنين (دستين) من المسارات في جميع أنحاء الوطن. وتجذب سباقات NASCAR أكبر تجمهرات لأيّ أحداث رياضيّة في الولايات المتّحدة. فحضر حوالي 200,000 نسمة أحدث سباق والمسمّى Daytona 500، وهذا أكثر من ضعف العدد الذّي حضر Super Bowl.

في هذه الأحداث، ينظم المعجبون حفلات السّيارات المتتابعة، ومعسكرات، ويطهون طعامهم في الهواء الطّلق، ويشاهدوا السّيارات تدور حول المسار، ويقابلوا السّائقين، ويتبادلوا القصص مع متحمسي NASCAR الآخرين. كما تشمل تسهيلات المسارات مساحات واسعة من حدائق RV خارج المسار، وداخل الشّكل البيضاوي للمسار.

ويتعجّب أحد الرّعاة، "في أي رياضة أخرى يمكن أن تقود RV الذّي تنافسه، وتعسكر في الاستاد وتجلس لتشاهد السّباق؟" يهتمّ NASCAR فعلا بعملائه،

ويذهب في طريقه ليبيّن لهم وقتا طيبا. مثال ذلك، بدلا من سلب المعجبين بطعام، وشراب زائد السّعر، تشجع مسارآت NASCAR المعجبين على إحضارهم طعامهم، وشرابهم معهم. وتعني مثل هذه الإجراءات أن NASCAR يمكن أن يخسر المبيعات اليوم، إلاّ أنه يحافظ على عملائه غدا.

ولزيادة علاقة العميل، يجعل NASCAR الرّياضة عملا للعائلة كلّها. فالبيئة آمنة للأطفال - فهناك دوريّات لحراس الأمن في زيهم المميّز على المسارات للحفاظ على السّير الطبيعيّ للأمور. ويمتد الجوّ العائليّ إلى السّائقين ايضا. فعلي عكس الأبطال الرّياضيّين المتحفظين، والمبتعدين عادة في الرّياضات الأخرى، يبدو سائقو NASCAR مثل الأفراد العاديين. فهم ودودين، ومتاحين فعلا للاختلاط بالمعجبين، والتّوقيع على الأتوجرافات. ويري المعجبون السّائقين كنماذج جيدة، وينتج تقليد NASCAR العائليّ الطّويل الجيل التّالي من المعجبين المواليين.

ألا يمكن عملها للمسار؟ لا مشكلة. فتصل تغطية التلفاز لـ NASCAR إلى 20 مليون مشاهد أسبوعيّا. وتضع التّغطية ذات الإيقاع الجيد، والكاميرات داخل السّيارات المعجبين في منتصف الحدث، معطيه لهم إثارة رائعة تجعلهم يلتصقون بالشّاشة. "فعندما تعملها الشّبكة صحيحة، يضايق الصّوت المحيط جيراني إلاّ أنه يجعل آذاني سعيدة،" تقول ذلك أنجيلا كوتولا Angela Kotula، مهنيّة الموارد البشرية البالغة من العمر 35 سنة.

كما يسلم ناسكار تجربة ناسكار من خلال شموله لمواقع الويب ايضا. فيقدم NASCAR.com الكثير من المعلومات، والتّسلية - أخبار متعمقة، وسير ذاتية للسّائقين، ومعلومات للخلفيّة، ومباريات خط مفتوح، ومناقشات مجتمع، وسلع تجاريّة. كما يمكن أن يشترك المعجبون الحقيقيّون في TrackPass ليحصلوا على أحدث القوائم لأقرب دقيقة، وعروض مرئيّة للسّباق، وصوت متدفق من السّيارات، والاتّصال بأرشيف هائل من التوضيحات الصّوتيّة، والمرئيّة. كما يوفر TrackPass مع PitCommand تغذية بيانات الوقت الحقيقيّ، كاملة مع مواقع GPS

للسّيارات، وبيانات من لوحات أجهزة القياس للسّائقين.

إلاّ أن جزء كبير من تجربة ناسكار هو الشّعور بأن الرّياضة، في حد ذاتها، يمكن الاتّصال بها بصفة شخصيّة. فأي شخص يعرف كيف يقود السّيارة يشعر أنه يمكن أن يكون بطلا من أبطال قيادة NASCAR. وكما وضعها ضابط الشّرطة البالغ من العمر 48 سنة إد سويت Ed Sweat: "لم تحمني الجينات من ارتفاع لاعب كرة السّلة، كما أنّني لم أولد وعندي الكثير من لاعب الهجوم الأساسيّ في NFL. لكن ... في أي يوم أحد، مع راعي غني، والسّيارة الصّحيحة، وبعض الممارسة العمليّة، أمكنني الدّخول، والعبور مقتربا من خط النهاية، متبادلا الدهان مع توني ستيوارت Tony Stewart. . . . ياه، رغم تقدمي في العمر، وخط الخصر، والقيادة الرشيقة ... كان يمكنني أن أكون دال جاريت Dale Jarrett!"

وفي النهاية، يترجم كل حماس المعجبين هذا إلى نجاح مالي لناسكار، ولرعاته. فتدفع شبكات التلفاز حوالي 2.8 مليون دولار في السنة لحقوق بث أحداث ناسكار. كما أنها ثالث رياضة، بعد NFL، و NCAA، في مبيعات السّلع التّجاريّة المصرّح بها. كما أن لمعجبي ناسكار ولاء أكثر لرعاة الرّياضة من معجبي أي رياضة أخرى. فلهم احتمال ثلاثة أمثال لشراء منتج الرّاعي بدلا من منتج غير الرّاعي. اسأل فقط طبيبة الأسنان جيني جيرمان Jenny German، وهي معجبة متحمسة لسائق ناسكار جيف جوردان Jeff Jordan. فطبقا لأحد الحسابات: "فهي تسعي بنشاط لأيّ منتج له. وتشرب البيبسي بدلا من الكوكا، وتأكل ايس كريم إيدي Edy كحلوى بعد الطّعام، وتمتلك زوجا من نظّارات الشمس ريبان Ray-Ban. "إذا باعوا ملابس داخليّة عليها الرّقم 24، فسوف أرتديها،" تقول جيرمان ذلك".

وبسبب هذه العلاقات للمعجبين المواليين، فقد جذب ناسكار أكثر من 250 اسم كبير للرّعاة، من وال مارت Wal-Mart، وهوم ديبوه Home Depot إلى بروكتر وجامبل Procter & Gamble، وإم وإم M&Ms، ورانجلر Wrangler، وجيش الولايات المتّحدة U. S. Army. وككل، تنفق المنشآت أكثر من 1 بليون دولار في السنة في

رعاية ناسكار، وترويجاتها. فتطرح نيكستل Nextel خلال العشر سنوات القادمة 750 مليون دولارا لتكون راعية ناسكار، وتضع اسمها على سلسلة كؤوس نيكستيل Nextel Cups. "يمكنني أن أدفع لك 1 مليون دولار لتجرب، ولا تدخل في اسمنا في سباق ناسكار، وتخسر،" يقول المتحدّث الرسمي لنيكستيل ذلك. ويرحب الرّعاة الآخرون بدفع حتي 15 مليون دولار في السنة لرعاية سيارة القمة، والحصول على ألوان، وشعارات منشآتهم التي تزخرف أزياء الفريق، وعلى قبعات السّائقين، وجوانب السّيارات. أو أنهم يدفعوا 3 مليون إلى 5 مليون دولار في السنة ليصبح "... رسميا" (املأ الفراغ) لسباق ناسكار.

لذلك إذا كنت لا تزال تفكر في ناسكار كأعناق حمراء وشروق الفجر، فمن الأفضل أن تعيد التّفكير فيه. فيكون ناسكار تنظيم تسويق رائد، والذّي يعرف كيف ينتج قيمة العميل التي تترجم إلى علاقات عميل عميقة، ودائمة. "أفضل من أي رياضة،" يقول منفذ تسويق رياضات رائدة ذلك، "ينصت ناسكار إلى معجبيه، ويعطيهم ما يريدوه". وفي المقابل، يكافيء المعجبون ناسكار ورعاته بولاء عميق، ووعد بالأرباح الدّائمة. (١)

تشترك كل الشّركات الناجحة في وقتنا الحاليّ في شيء واحد. فهي، مثل ناسكار، تركز بقوّة على العميل، وتلتزم بالتّسويق بشدّة. وتشترك الشّركات في فهم احتياجات العميل، وتلبيتها في أسواق هدف جيدة التّعريف. وتحفز كل فرد في التّنظيم ليساعد في بناء علاقات عميل مستمرّة من خلال القيمة الممتازة للعميل، ورضائه. وكما يؤكد برني ماركوس Bernie Marcus المؤسّس المشارك لهوم ديبوه Home Depot، "يفهم كل النّاس لدينا ما هو الكأس المقدس Holy Grail. إنّه التزام متحمّس، وأعمي تقريبا برعاية العملاء"

ما هو التّسويق؟
WHAT IS MARKETING?

يتعامل التّسويق، أكثر من أي وظيفة أعمال أخرى، مع العملاء. والقلب المركزي للتّسويق الحديث هو بناء علاقات العميل بناء على قيمة العميل، ورضائه. ورغم آننا ستتعرّف قريبا على تعريفات التّسويق بمزيد من

التّفاصيل، فقد يكون التّعريف التّالي أبسط تعريف للتّسويق: التّسويق هو إدارة علاقات العميل المربحة. والهدف المزدوج للتّسويق هو جذب عملاء جدد عن طريق الوعد بقيمة مميّزة، والحفاظ على العملاء الحاليّين، ونموهم عن طريق التّسليم الذّي يحوز رضائهم.

أصبحت وال مارت Wal-Mart أكبر تاجر تجزئة في العالم عن طريق تسليمها ما تعد به، "أسعار منخفضة دائما!" وفي مدن ملاهي ديزني Disney theme parks، يعمل "المتخيلون" في طلبهم إنتاج الخيال الجامح، و"جعل الحلم يتحوّل إلى حقيقة الآن". وتقود دل Dell صناعة الحاسب الشخصي عن طريق العمل الجيد بالنسبة إلى وعودها بأن تكون "مباشرة"، وجعل من الأسهل على العملاء أي يصمّموا حاسباتهم الشّخصيّة حسب الطّلب، وتسليمها لهم عند أبواب منازلهم، أو على مكاتبهم بسرعة. تعرف هذه الشّركات، والشّركات مرتفعة النّجاح الأخرى، أنّها إذا لم تهتم بعملائها، فسوف تتأثّر حصصهم في السّوق، وأرباحهم.

ويكون التّسويق الجيد حرجا لنجاح كل تنظيم. وتستخدم الشّركات الكبيرة الموجّهة للرّبح مثل بروكتر وجامبل Procter &Gamble، وسوني Sony، ووال مارت Wal-Mart، وآي بي أم IBM، وماريوت Marriotte التّسويق. وتفعل ذلك التّنظيمات غير الهادفة للرّبح ايضا مثل الكليّات، والمستشفيات، والمتاحف، والأوركسترا السيمفوني، وحتي دور العبارة.

فأنت تعرف بالفعل الكثير عن التّسويق - فهو موجود حولنا جميعا. أنت تري نتائج التّسويق في الكميّات الهائلة من المنتجات الموجودة في المركز التّجاري القريب منك. وتري التّسويق في الإعلانات التي تملأ التلفاز، أو تضفي طعما على مجلاتك، أو تملأ صندوق بريدك، أو تغزو صفحتك المنزليّة على الويب. وتري التّسويق في المنزل، وفي الكليّة، وفي العمل، وفي المكان الذّي تلعب فيه، في كل شيء تقريبا تفعله. لكن هناك الأكثر كثيرا للتّسويق عمّا تقابله العين العابرة للمستهلك. ووراء ذلك كلّه شبكة كثيفة من النّاس، والأنشطة المتنافسة على شدّ انتباهك، ومشترياتك.

سيعطيك هذا الكتاب مقدمة أكثر كمالا وانتظاما للمفاهيم، والممارسات العمليّة الأساسيّة للتّسويق الآن. ونبدأ في هذا الفصل بتعريف التّسويق، ومفاهيمه الرئيسية.

تعريف التّسويق Marketing Defined

ما الذّي يعنيه مصطلح تسويق؟ يعتقد الكثير من النّاس أن التّسويق هو بيع وإعلان فقط. ولا عجب - فكل يوم تقذفنا إعلانات التلفاز، والصّحف الإخبارية، وعروض البريد المباشر، ومكالمات البيع الهاتفيّة، وقذائف الإنترنت. إلاّ أن البيع والإعلان ليسا إلاّ قمة جبل التّسويق. ورغم أهميّتهما، فهما وظيفتان اثنتان فقط من العديد من وظائف التّسويق، وعادة لا يكونا الأكثر الأهميّة من هذه الوظائف.

وفي وقتنا الحاليّ، يجب أن يفهم التّسويق ليس بالمعني القديم لعمل البيع - "القول، والبيع telling and selling" - وإنّما بمعني جديد لتلبية احتياجات العميل *satisfying customer needs*. فإذا أدي المسوق عملا جيدا

في فهم احتياجات العميل، وطور المنتجات التي توفر قيمة مميّزة، وحدّد أسعارها، ووزعها، وروّج لها بفعاليّة، ستباع هذه المنتجات بسهولة فائقة. لذلك، يكون البيع والإعلان جزءا فقط من "المزيج التسويقي" الأكبر - مجموعة من أدوات التّسويق التي تعمل مع بعضها بعضا لتلبية احتياجات العميل، وبناء علاقات العميل.

وبالتّعريف الواسع يكون التّسويق عملية اجتماعية وإداريّة يحصل بها الأفراد، والمجموعات على ما يحتاجوه، ويبتغوه من خلال إنتاج، وتبادل منتجات وقيمة مع آخرين. (٢) وفي بيئة الأعمال الأضيق، يشمل التّسويق بناء علاقات تبادل مربحة للقيمة مع العملاء. لذلك فإنّنا نعرف **التّسويق** **marketing** بأنّه العمليّة التي تنتج بها الشّركات قيمة للعملاء، وتبني علاقات عميل قويّة كي تستخلص قيمة من الغملاء في مقابل ذلك.

> **التّسويق marketing**
> العمليّة التي تنتج بها الشّركات قيمة للعملاء، وتبني علاقات عميل قويّة كي تستخلص قيمة من العملاء في مقابل ذلك.

عملية التّسويق The Marketing Process

يقدم شكل (١-١) نموذجا بسيطا من خمس خطوات لعمليّة التّسويق. في الأربع خطوات الأولى، تعمل الشّركة على فهم المستهلكين، وإنتاج قيمة العميل، وبناء علاقات عميل قويّة. وفي الخطوة الأخيرة، تجني الشّركة المكافآت من إنتاج قيمة عميل ممتازة. فبإنتاج قيمة للمستهلكين تستخلص الشّركة بدورها قيمة من المستهلكين في صورة مبيعات، وأرباح، وحقوق ملكيّة طويلة المدى. (٣)

Create value *for* customers and build customer relationships

Capture value *from* customers in return

Understand the marketplace and customer needs and wants → Design a customer-driven marketing strategy → Construct a marketing program that delivers superior value → Build profitable relationships and create customer delight → Capture value from customers to create profits and customer quality

شكل (١-١) نموذج بسيط لعمليّة التّسويق.

ونفحص في هذا الفصل، والفصل التّالي خطوات هذا النموذج البسيط لعمليّة التّسويق. فنراجع في هذا الفصل كل خطوة لكن مع التّركيز أكثر على خطوات علاقة العميل - فهم المستهلكين، وبناء علاقات العميل، واستخلاص قيمة من العملاء. وفي الفصل الثّاني نلقي نظرة فاحصة على الخطوتين الثانية والثّالثة - تصميم استراتيجيات التّسويق، وبناء برامج التّسويق.

فهم السّوق، واحتياجات المستهلك
UNDERSTANDING THE MARKETPLACE AND CONSUMER NEEDS

في الخطوة الأولى من فهم السوق واحتياجات المستهلك، يحتاج المسوقون أن يفهموا احتياجات العميل، ورغباته، والسّوق الذّي يعملون فيه. ونشرح الآن الخمسة مفاهيم الرئيسية للعميل، والسّوق: *الاحتياجات والرّغبات والطّلبات، وعروض التّسويق (المنتجات، والخدمات، والتّجارب)، والقيمة والرّضاء، والتبادلات والعلاقات، والأسواق.*

الاحتياجات، و الرّغبات، والطّلبات Needs, Wants, and Demands

المفهوم الأساسيّ جدّاً الواقع وراء التّسويق هو الاحتياجات البشرية. تكون **الاحتياجات** **needs** البشرية حالات الشّعور بالحرمان. وتشمل احتياجات طبيعيّة *basic* أساسيّة للطّعام، والملبس، والدّفء، والأمان، واحتياجات اجتماعية *social* للانتماء، والعاطفة، واحتياجات فرديّة *individual* للمعرفة، والتّعبير عن الذّات. ولم ينتج المسوقون هذه الاحتياجات، وإنّما هي جزء أساسيّ من التّكوين البشري.

> **الاحتياجات needs**
> حالات الشّعور بالحرمان.

وتكون **الرّغبات** **wants** الصّيغة التي تأخذها الاحتياجات البشرية عندما تشكلها الثّقافة، والشّخصيّة الفرديّة. فيحتاج *needs* الأمريكي إلى طعام، إلاّ أنه يرغب في *(أو يريد)* *wants* بيج ماك Big Mac، وبطاطس مقلية، ومشروب. ويحتاج *needs* الشّخص في موريتوس Mauritius إلى طعام، إلاّ أنه يرغب في *wants* مانجو، وأرز، وعدس، وبقول. وتتشكّل الرّغبات بالمجتمع الذّي يعيش فيه الفرد، وتوصف بالنسبة إلى الأشياء التي تلبي احتياجاته. وعندما تدعم الرّغبات بقوّة الشّراء، فإنّها تصبح **طلبات** **demands**. فبمعرفة رغبات النّاس، ومواردهم، يطلب النّاس منتجات مع منافع تضاف إلى معظم القيمة، والرّضاء.

> **الرّغبات wants**
> الصّيغة التي تأخذها الاحتياجات البشرية عندما تشكلها الثّقافة، والشّخصيّة الفرديّة.

الطّلبات demands
الرّغبات البشرية التي تدعمها قوة الشّراء.

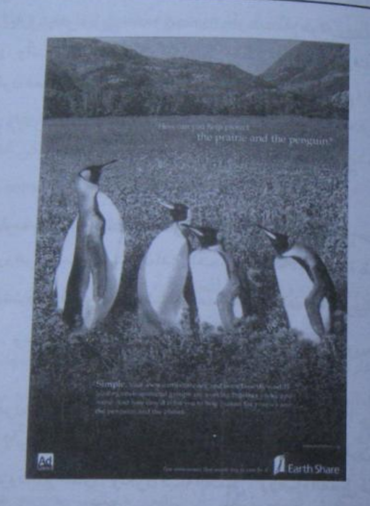
وتقطع شركات التّسويق المتفوقة اشوطا كبيرة في التّعلم عن احتياجات عملائهم، ورغباتهم، وطلباتهم، وفهمها. ويجروا أبحاث المستهلك، تحليل جبال من بيانات مبيعات العميل، والضّمانات، والخدمة. ويظلّ أناسهم على كل المستويات - بما في ذلك الإدارة العليّا - على اتّصال وثيق بالعملاء. مثال ذلك، ينفق منفذو الإدارة العليّا في وال مارت يومين من كل أسبوع في زيارة المحلاّت، والاختلاط بالعملاء. وفي عالم ديزني Disney World، يقضي كل مدير جولة في الملاهي لمدّة يوم مرّة واحدة على الأقلّ خلال عمله الوظيفيّ في ميكي Mickey، وميني Minnie، أو جوفي Goofy، أو أي رمز آخر.

وفي محلات منتجات المستهلك بروكتر وجامبل Procter & Gambling، يزور منفذو الإدارة العليّا المستهلكين المعتادين في بيوتهم، وأثناء شرائهم. "نحن نقرأ البيانات، وننظر إلى الخرائط،" قال ذلك أحد منفذي P&G، "لكن الشّراء [مع المستهلكين]، ورؤية كيف تغيّر المرأة تجار التّجزئة لتوفير 10 سنت في رغيف الخبز [والتي يمكن] أن تنفقها على أشياء لها أهمية أكبر - هذا مهمّ لنا للحفاظ على المقدمة في المركز". يقول ذلك ضابط التنفيذ الرئيسي لشركة P&G، "عندما يكون المستهلك الرئيس، وعندما تحاول أن تكسب معادلة قيمة المستهلك، وعندما تحاول أن تجعل حياة المستهلك أفضلفإنك تركز تركيزا خارجيا. . . . وفي هذا اختلاف ضخم بكل تأكيد. (٤)

عروض التّسويق - المنتجات، والخدمات، والتّجارب Marketing Offers-Products, Services, and Experiences

تتناول الشّركات الاحتياجات عن طريق وضع *اقتراح قيمة value proposition*، وهو مجموعة من المنافع التي يمكن أن تعد المستهلكين بتلبية احتياجاتهم. ويتحقق اقتراح القيمة من خلال **عرض التّسويق marketing offer** - بعض الخليط من المنتجات، أو الخدمات، أو المعلومات، أو التّجارب التي تقدم إلى السّوق لتلبية حاجة، أو رغبة. ولا تتقيّد عروض التّسويق *بالمنتجات products* الطّبيعيّة فقط. فبالإضافة إلى المنتجات الملموسة، تشمل عروض التّسويق *الخدمات services*، وهي أنشطة أو منافع تقدم للبيع دون أن تكون ملموسة، ولا ينتج عنها ملكيّة لأيّ شيء. وتشمل أمثلتها خدمات البنوك، والخطوط الجوية، والفنادق، وإعداد الضّرائب، وخدمات الإصلاحات المنزليّة. وبصورة أكثر اتساعا، تشمل عروض التّسويق كينونات أخرى أيضا مثل الأشخاص *persons*، و الأماكن *places*، و التّنظيمات *organizations*، و المعلومات *information*، و الأفكار *ideas*.

عرض التّسويق marketing offer
بعض الخليط من المنتجات، أو الخدمات، أو المعلومات، أو التّجارب التي تقدم إلى السّوق لتلبية حاجة، أو رغبة.



لا تحتاج المنتجات أن تكون أشياء طبيعيّة. "فالمنتج" هنا عبارة عن فكرة: ما مدى السّهولة لك لتساعد في حماية الحيوانات، والنباتات، والطّبيعة.

ويقع الكثير من البائعين في خطأ توجيه انتباها أكبر إلى المنتجات المحددة التي يقدموها من المنافع، والتّجارب التي تنتجها هذه المنتجات. ويروا أنفسهم على أنهم يبيعوا المنتج بدلا من تقديمه حلا لأحد الاحتياجات. فيمكن أن يعتقد من ينتج لقمة مثقاب ربع بوصة أن العميل يحتاج إلى لقمة مثقاب. لكن ما يحتاجه العميل فعلا *really* هو ثقب ربع بوصة. يمكن أن يعاني هؤلاء البائعون من "قصر نظر التّسويق marketing myopia". فتأخذهم منتجاتهم ممّا يجعلهم يركزوا على الرّغبات الموجودة، ويفقدوا رؤية احتياجات العميل من ورائها. (٥) وينسوا أن المنتج ليس إلاّ أداة لحلّ مشكلة المستهلك فقط. ويواجه هؤلاء البائعون مصاعب عندما يظهر منتج جديد يخدم حاجة العميل بصورة أفضل، أو بتكلفة أقلّ. فسوف يريد

want العميل الذّي له نفس الحاجة *need* المنتج الجديد.

لذلك ينظر المسوقون الأذكياء أبعد من خواص المنتجات، والخدمات التي يبيعوها. وبتنسيق عدد من الخدمات والمنتجات تستطيع الشّركات أن تنتج *تجارب العلامة التّجاريّة brand experiences* للمستهلكين. مثال ذلك، يكون عالم ديزني Disney World تجربة، وكذلك قيادة درّاجة بخاريّة هارلي-دافيدسون Harley-Davidson. فأنت تجرب زيارة بارنس ونوبل Barnes & Nobel، أو تتصفّح موقع ويب شركة سوني لمشغلات الألعاب playstation.com. وأنت لا تشاهد ناسكار NASCAR فقط، وإنّما تنغمس بنفسك في تجربة ناسكار. "ما الذّي يريده المستهلكون فعلا هو [عروض] تبهر أحاسيسهم، وتمس قلوبهم، وتنبه أذهانهم،" أوضح ذلك أحد الخبراء، "إنّهم يريدوا [عروضا] تعطيهم تجربة". (٦)

قيمة العميل، ورضائه Customer Value and Satisfaction

عادة يواجه المستهلكون منظومة واسعة من المنتجات، والخدمات التي يمكن أن تلبي حاجة معينة لديهم. كيف يختاروا من العديد من عروض التّسويق؟ يتكون لدي العملاء توقّعات خاصّة بقيمة عروض التّسويق المختلفة، والرّضاء منها، ويشتروا طبقا لذلك. و يشتري العملاء الراضون مرّة أخرى، ويتكلّموا مع الأخرين عن تجارب شرائهم السّابقة. وعادة يتحوّل العملاء غير الرّاضين إلى المنافسين، ويحطّوا من قدر المنتج لدى الآخرين.

يجب أن يحدّد المسوقون المستوى الصّحيح للتّوقعات بعناية. فإذا حدّدوا توقّعات منخفضة جدًا، فيمكن أن يكسبوا رضاء هؤلاء الذّين يشتروا لكن يفشلوا في جذب مشترين كافيين. وإذا حدّدوا توقّعات مرتفعة جداً، سيصاب المشترون بالإخفاق. وتكون قيمة العميل، ورضاء العميل قوالب البناء الرئيسية في تطوير علاقات العميل، وإدارتها. ونعود مرّة أخرى إلى هذين المفهومين الرّئيسيّين فيما بعد في هذا الفصل.

التبادلات، والعلاقات Exchange and Relationships

يحدث التّسويق عندما يقرّر النّاس أن يشبعوا احتياجاتهم من خلال التّبادل. ويكون **التّبادل exchange** إجراء الحصول على الشيء المرغوب فيه من شخص معين عن طريق تقديم شيء آخر مقابل ذلك. وبالمعنى الواسع، يحاول المسوق أن يحدّث استجابة لعرض تسويق معين. ويمكن أن تكون الاستجابة أكثر من شراء، أو تبادل منتجات وخدمات ببساطة. فيريد المرشّح السياسي، على سبيل المثال، أصوات الناخبين، وتريد مجموعة العمل الاجتماعيّ قبول الفكرة.

التّبادل exchange
إجراء الحصول على الشيء المرغوب فيه من شخص معين عن طريق تقديم شيء آخر مقابل ذلك.

ويتكون التّسويق من إجراءات تتخذ لبناء *علاقات التّبادل exchange relationships*، والحفاظ عليها مع الجمهور المستهدف مع شمول المنتج، أو الخدمة، أو الفكرة، أو أي شيء آخر. وابعد من جذب عملاء جدد، وإنتاج عمليات جارية ببساطة، يكون الهدف الاحتفاظ بالعملاء، وزيادة أعمالهم مع الشّركة. ويريد المسوقون أن يبنوا ارتباطات اقتصاديّة، واجتماعية قويّة عن طريق الوعد بقيمة ممتازة، وتسليمها بصورة متسقة. ونناقش المفهوم المهمّ لإدارة علاقة العميل بمزيد من التّفاصيل فيما بعد في هذا الفصل.

الأسواق Markets

تقود مفاهيم التّبادل، والعلاقات إلى مفهوم السّوق. فيكون **السّوق market** مجموعة من المشترين الفعليين، والمحتملين للمنتج. يشترك هؤلاء المشترون في احتياج، أو رغبة يمكن تحقيقها من خلال علاقات التّبادل.

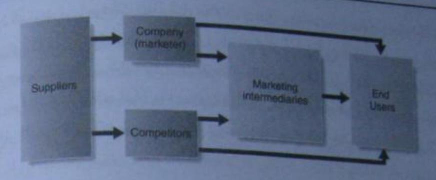
السّوق market
مجموعة من كل المشترين الفعليين، والمحتملين للمنتج، أو الخدمة.

ويعني التّسويق إدارة الأسواق لتكوين علاقات عميل مربحة. إلاّ أن إنتاج هذه العلاقات يتطلّب عملا. فيجب أن يبحث البائعون عن مشترين، ويعرفوا احتياجاتهم، ويصمّموا عروض تسويق جيدة، ويحدّدوا أسعارا لها، ويروّجوها، ويخزونها ويسلموها. وتمثل الأنشطة مثل تطوير المنتج، والأبحاث، والاتّصالاتّ، والتّوزيع، والتّسعير، والخدمة أنشطة التّسويق الرئيسية.

ورغم أنّنا عادة ما نفكر في التّسويق على أن البائعين هم الذّين يؤدّونه، فيؤدّي المشترون التّسويق ايضا. يؤدّي المستهلكون التّسويق عندما يبحثوا عن السّلع التي يحتاجوها بالأسعار التي يمكن أن يتحمّلوها. ويؤدّي وكلاء المشتريات في الشّركة تسويقا عندما يتابعوا البائعين، ويتفاوضوا معهم على شروط جيدة.

يبيّن شكل (١-٢) العناصر الرئيسية في نظام التّسويق الحديث. ففي الحالة المعتادة، يشمل التّسويق خدمة سوق من المستخدمين النهائيين في مواجهة المنافسين. ترسل الشّركة، ومنافسيها عروضها المناظرة لها، ورسائل إلى المستهلكين، إمّا مباشرة أو عن طريق وسطاء التّسويق. ويتأثّر كل الممثّلين في النظام بالقويّ البيئيّة الرئيسية (السكانية أو الديموغرافية، والاقتصادية، و الطّبيعيّة، والتّقنية، والسّياسيّة/ القانونيّة، والاجتماعية/ الثّقافيّة).

يضيف كل طرف في النظام قيمة للمستوى التّالي. لذلك، لا يعتمد نجاح الشّركة على إجراءاتها الذّاتيّة فقط، وإنّما على مدى خدمة النظام كلّه لاحتياجات المستهلكين النهائيين ايضا. فلا يمكن أن تلبي وال مارت وعودها بأسعار منخفضة إلاّ إذا وفر الموردون السّلع التّجاريّة بتكاليف منخفضة. ولا يمكن أن تسلم فورد Ford جودة مرتفعة لمشتري السّيارات إلى إذا وفر تجارها خدمة ممتازة.



شكل (١-٢) عناصر نظام التّسويق الحديث.

تصميم استراتيجيّة تسويق يقودها العميل
DESIGNING A CUSTOMER-DRIVEN MARKETING STRATEGY

بعد أن تفهم إدارة التّسويق المستهلكين، والسّوق تماما، يمكنها أن تصمّم استراتيجيّة تسويق يقودها العميل. ونعرف **إدارة التّسويق marketing management** بأنّها فن، وعلم اختيار أسواق الهدف، وبناء علاقات مربحة معها. ويكون هدف مدير التّسويق إيجاد العملاء، والحفاظ عليهم، ونموهم من خلال إنتاج قيمة عميل ممتازة، وتسليمها، وتوصيلها.

> **إدارة التّسويق marketing management**
> فن، وعلم اختيار أسواق الهدف، وبناء علاقات مربحة معها.

لتصميم استراتيجيّة تسويق رابحة، يجب أن يجيب مديرو التّسويق على سؤالين مهمّين: *ما العملاء الّذين سنخدمهم (ما هو سوقنا المستهدف)*؟ و*كيف يمكننا خدمة هؤلاء العملاء بصورة أفضل (ما اقتراحنا للقيمة)*؟ ونناقش مفاهيم استراتيجيّة التسويق هذه باختصار هنا، ونلقي بعد ذلك نظرة عليها بمزيد من التّفاصيل في الفصل القادم.

اختيار العملاء الّذين تقدم لهم الخدمة Selecting Customers to Serve

يجب أن تحدّد الشّركة من *who* ستخدمه أوّلا. وتفعل ذلك عن طريق تجزئة السّوق إلى قطاعات عملاء (تجزئة السّوق *market segmentation*)، واختيار القطاعات التي ستخدمها (*تسويق الهدف* *target marketing*). ويفكر بعض النّاس في أن إدارة التّسويق عبارة عن إيجاد أكبر عدد ممكن من العملاء، وزيادة الطّلب. إلا أن مديري التّسويق يعرفوا أنهم لا يمكنهم خدمة كل العملاء بكلّ طريقة. فبمحاولة خدمة كل العملاء، قد لا

يخدموا أي عميل جيدا. وبدلا من ذلك، تريد أن تختر الشّركة العملاء الّذين يمكن أن تخدمهم خدمة جيدة، وبصورة مربحة. مثال ذلك، تستهدف محلاّت نوردستروم Nordstrom المهنيين الأثرياء، وتستهدف محلاّت فاميلي دولار Family Dollar العائلات التي لها متوسطات أكثر تواضعا بصورة مربحة.

كما يمكن أن يسعي بعض المسوقين إلى عملاء *أقلّ* *fewer*، وطلب أقلّ. مثال ذلك، تواجه شركات الطّاقة مشاكل في تلبية الطّلب خلال فترات ذروة الاستخدام. وفي هذه الحالات، وفي حالات الطّلب الزّائد الأخرى، يمكن أن تكون **تهدئة التّسويق demarketing** مطلوبة لتقليل عدد العملاء، أو ترحيل طلبهم بصورة مؤقّتة، أو دائمة. فعلى سبيل المثال، لتقليل الطّلب على المكان في الطّرق السّريعة المزدحمة في واشنطن دي سي .Washington D.C، حدّد مجلس حكومات واشنطن العاصمية Metropolitan Washington Council of Government موقع ويب يشجع العملاء على الرّكوب كمجموعات في السّيارات، واستخدام النّقل الجماعيّ.(٧)

> **تهدئة التّسويق demarketing**
> التّسويق لتقليل الطّلب بصورة مؤقّتة، أو دائمة، وليس الهدف تدمير الطّلب وإنّما تقليله، أو ترحيله فقط.

لذلك، يجب أن يحدّد مديرو أي العملاء يستهدفوهم، وعلى أي مستوى، وفي أي وقت، وطبيعة طلباتهم. وبوضعها ببساطة، تكون إدارة التّسويق *إدارة العميل* *customer management*، و *إدارة الطّلب* *demand management*.

اختيار اقتراح القيمة Choosing a Value Proposition

يجب أن تحدّد الشّركة كيف ستخدم العملاء المستهدفين ايضا - كيف *ستميز نفسها، وموقعها* *differentiate and position itself* في السّوق. ويكون *اقتراح قيمة* *value proposition* الشّركة مجموعة المنافع، أو القيم التي تعد بتقديمها للمستهلكين لتلبية احتياجاتهم. فتعد شركة بورش Porsche بأداء القيادة، وإثارتها: "ما يشعر به الكلب عندما ينكسر وعاء الشّرب". وتعد منظّفات غسيل تايد Tide بتنظيف قوي لكلّ الأغراض، بينما تكسب Gain "نظافة، ونضارة مثل شروق الشمس". وتضع التويدس Altooids نفسها على أنّها "النّعناع القويّ الفضوليّ".

تميّز مقترحات القيمة هذه علامة تجاريّة عن غيرها من العلامات التّجاريّة. وتجيب على سؤال العميل "لماذا يجب أن أشتري علامتك التّجاريّة بدلا من منافسيك؟" كما يجب أن تصمّم الشّركات اقتراحات قيمة قويّة تعطيها أكبر ميزة في أسواقها المستهدفة.

توجّهات إدارة التّسويق Marketing Management Orientations

تريد إدارة التّسويق أن تصمم استراتيجيات لبناء علاقات مربحة مع المستهلكين المستهدفين. لكن ما الفلسفة philosophy التي يجب أن توجه استراتيجيات التّسويق هذه؟ وما الوزن الذّي يجب إعطاؤه لاهتمامات العملاء، والتّنظيم، والمجتمع؟ من المعتاد جداً أن تتعارض هذه الاهتمامات.

توجد خمسة مفاهيم بديلة تصمّم تحتها التّنظيمات استراتيجيات تسويقها، ، وتؤدّيها: مفاهيم الإنتاج production ، و المنتج product، و البيع selling، و التّسويق marketing، و التّسويق الاجتماعيّ societal marketing.

مفهوم الإنتاج

يهتمّ **مفهوم الإنتاج** production concept بأن المستهلكين سوف يفضلوا المنتجات التي تكون متاحة، ويتحمّلوا شرائها بسهولة. لذلك، يجب أن تركز الإدارة على تحسين كفاءة الإنتاج، والتّوزيع. ويكون هذا المفهوم أحد أقدم التوجهات التي توجه البائعين.

> **مفهوم الإنتاج production concept**
> فكرة أن المستهلكين سوف يفضلوا المنتجات التي تكون متاحة، ويتحمّلوا شرائها بسهولة.

ولا زال مفهوم الإنتاج فلسفة مفيدة في نوعين من الحالات. تحدث الحالة الأولى عندما يتعدّ الطلب على المنتج العرض. هنا يجب أن تبحث الإدارة عن طرق لزيادة الإنتاج. وتحدث الحالة الثّانية عندما تكون تكلفة المنتج مرتفعة جداً، ويلزم تحسين الإنتاجية لتقليلها. مثال ذلك، كانت الفلسفة الكاملة لهنري فورد Henry Ford أن يكون إنتاج Model T كاملا بكلّ معني الكلمة حتي يمكن تقليل تكلّفته، ويستطيع أناس أكثر أن يتحمّلوا سعره. وكان يمزح بالنسبة إلى تقديم سيارة لكلّ النّاس بأيّ لون طالما أنه اللّون الأسود.

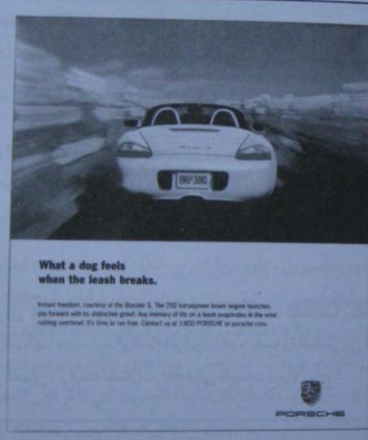
ورغم فائدة مفهوم الإنتاج في بعض الحالات إلاّ أنه يمكن أن يقود إلى قصر نظر التّسويق. فتتعرّض الشّركات التي تتبنّ هذا الوجه لمخاطر التّركيز الضّيّق جداً على عملياتها الذّاتيّة، ويفقدوا رؤية الهدف الحقيقيّ - تلبية احتياجات العملاء، وبناء علاقات العميل.

مفهوم المنتج

يهتمّ **مفهوم المنتج** product concept بأن المستهلكين سوف يفضلوا المنتجات التي تقدم الأكثر في سمات الجودة، والأداء، والسّمات الابتكارية. لذلك يجب أن يوجه التّنظيم طاقته لعمل تحسينات مستمرّة في المنتج. ويعتقد بعض المصنعين أنهم إذا استطاعوا أن يبنوا مصيدة فئران أفضل، سيدقّ العالم مساراً إلى أبوابهم. لكنّهم عادة ما يصدموا. فيمكن أن يبحث المشترون عن حل أفضل لمشكلة الفئران، لكن ليس من

الضروري عن مصيدة فئران أفضل. ويمكن أن يكون الحل بخاخا كيميائيا، أو أي شيء يعمل أفضل من مصيدة الفئران. إضافة إلى هذا لن تباع مصيدة الفئران الأفضل إلاّ إذا صمّمها المصنعون، وغلّفوها، وحدّدوا سعرا مغريا لها، ووضعوها في قنوات توزيع مريحة، وشدوا انتباه النّاس الذّين يحتاجوها لها، ويقنعوا المشترين بأنّها أفضل منتج.

> **مفهوم المنتج product concept**
> الفكرة أن المستهلكين سوف يفضلوا المنتجات التي تقدم الأكثر في سمات الجودة، والأداء، والسّمات الابتكارية، ولذلك يجب أن يوجه التّنظيم طاقته لعمل تحسينات مستمرّة في المنتج.



مقترحات القيمة: تستهدف بورش المشترين الأثرياء بوعود القيادة المثيرة: "ما يشعر به الكلب عندما ينكسر وعاء شربه".

لذلك يمكن أن يقود مفهوم المنتج إلى قصر نظر التّسويق ايضا. على سبيل المثال، اعتقدت إدارة السّكك الحديديّة في إحدى المرّات أن المستخدمين يريدوا *قطارات trains* بدلا من *النّقل transportation*، وأغفلوا التحدي المتزايد من الطّائرات، والحافلات، والشّاحنات، والسّيارات. وافترضت شركة كوداك Kodak أن المستهلكين يريدوا أفلاما فوتوغرافيّة بدلا من طريقة للحصول على ذكريات، والمشاركة فيها، وأغفلت في البداية التحدي من الكاميرات الرقمية. ورغم أنّها تقود سوق الكاميرات الرقمية الآن في

المبيعات إلاّ أنّها لا زالت تحقّق أرباحا كبيرة من هذه الأعمال. (٨)

مفهوم البيع

تتبع الكثير من الشّركات **مفهوم البيع selling concept**، والذّي يهتمّ بأن المستهلكين لن يشتروا منتجات الشّركة بدرجة كافية إلاّ إذا بذلت الشّركة جهد ترويج، وبيع على مقياس كبير. ويمارس المفهوم تقليديا مع أهداف غير مرئيّة – تلك التي لا يفكر المشترون عادة في الشّراء، مثل التّأمين، والتبرع بالدّم. يجب أن تكون هذه الصّناعات جيدة في جذب المتوقعين، وبيعهم منافع المنتج.

> **مفهوم البيع selling concept**
> الفكرة أن المستهلكين لن يشتروا منتجات الشّركة بدرجة كافية إلاّ إذا بذلت الشّركة جهد ترويج، وبيع على مقياس كبير.

تمارس معظم الشّركات مفهوم البيع عندما تواجه زيادة في السّعة الإنتاجية. ويكون هدفهم بيع ما يمكنهم إنتاجه بدلا من إنتاج ما يريده السّوق. وتحمل مثل استراتيجيّة التّسويق هذه مخاطر مرتفعة. فهي تركز على إنتاج عمليات جارية للمبيعات بدلا من التّركيز على بناء علاقات عميل مربحة طويلة المدى.

مفهوم التّسويق

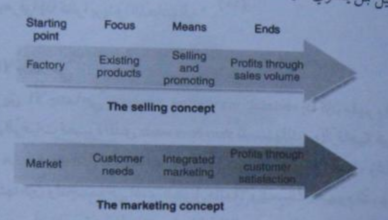
يهتمّ **مفهوم التّسويق marketing concept** بأن تحقيق الأهداف التّنظيميّة يعتمد على معرفة احتياجات أسواق الهدف، ورغباتها، وتسليم الرّضاء المرغوب فيه بصورة أفضل من المنافسين. وتحت مفهوم التّسويق، يمثل تركيز العميل، وقيمته *المسارات paths* إلى المبيعات، والأرباح.

> **مفهوم التّسويق marketing concept**
> فلسفة إدارة التّسويق التي تهتم بأن تحقيق الأهداف التّنظيميّة يعتمد على معرفة احتياجات أسواق الهدف، ورغباتها، وتسليم الرّضاء المرغوب فيه بصورة أفضل من المنافسين.

وبدلا من فلسفة "الإنتاج، والبيع" المتمركزة على المنتج، يكون مفهوم التّسويق فلسفة "اشعر، واستجب" المتمركزة على العميل. ولا تنظر إلى التّسويق على أنه "اصطياد"، وإنّما على أنه "حراسة"، وليس العمل إيجاد العملاء الصّحيحين لمنتجك، وإنّما إيجاد المنتجات الصّحيحة لعملائك. وكما ذكرها موجه التّسويق المشهور ليستر وندرمان Lester Wunderman، "كانت أغنية الثّورة الصّناعيّة أن المصنّع الذّي

قال، "هذا هو ما أعمله، من فضلك اشتريه". أما عصر المعلومات فينادي بأن المستهلك يسأل، "هذا هو ما أريده، من فضلك اعمله". (٩)

يضاهي شكل (١-٣) مفهوم البيع، ومفهوم التّسويق. يأخذ مفهوم البيع منظورا من الدّاخل–وللخارج *inside-out*. ويبدأ بالمصنع، ويركز على منتجات الشّركة الموجودة، وينادي ببيع وترويج ثقيلين للحصول على مبيعات مربحة. ويركز أساسا على اكتساب العميل – الحصول على مبيعات قصيرة المدى مع اهتمام قليل بمن يشتري، ولماذا.



شكل (١-٣) مضاهاة مفهوم البيع، ومفهوم التّسويق.

وبالمضاهاة، يأخذ مفهوم التّسويق منظور *من الخارج– للدّاخل outside-in*. وكما وضعها هيرب كيلر Herb Kelleher، ضابط التّنفيذ الرّئيسي لشركة سوث ويست للخطوط الجوية Southwest Airlines متعدد المواهب، "ليس لدينا قسم تسويق، وإنّما لدينا قسم عملاء". وبكلمات أحد منفذي شركة فورد، "إذا لم نكن موجهين للعميل، فلن تكون سيارتنا كذلك ايضا". يبدأ مفهوم التّسويق بسوق معرف تعريفا جيدا، ويركز على احتياجات العميل، ويجري تكاملا لكلّ أنشطة التّسويق التي تؤثر على العملاء. وبدوره، ينتج عنه الأرباح عن طريق إنتاج علاقات عميل طويلة المدى بناء على قيمة العميل، ورضائه.

وعادة يعني تنفيذ مفهوم التّسويق أكثر من الاستجابة لرغبات العميل المحددة، واحتياجاته الحتميّة. فتبحث الشّركات التي *يقودها العميل customer-driven* العملاء الحاليّين بعمق لتتعلّم عن رغباتهم، وتجمع أفكار منتجات وخدمات جديدة، وتختبر تحسينات المنتج المنتظرة. وعادة يعمل التّسويق الذّي يقوده المستهلك هذا جيدا عندما توجد حاجة واضحة، وعندما يعرف العملاء ما يريدوه.

لكن في الكثير من الحالات لا يعرف العملاء ما يريدوه، أو حتي ما الذّي يكون ممكنا. مثال ذلك، منذ 20 سنة مضت، كم عدد المستهلكين الذّين كان يمكن أن يفكروا في السّؤال عن هاتف خليوي، أو آلات الناسوخ عن بعد، أو آلات التّصوير طبق الأصل المنزليّة، أو حساب سمسرة الإنترنت 24 ساعة في اليوم، أو جهاز تشغيل أقراص DVD، أو نظم تحديد الموقع بالقمر الصناعي التي تمسك باليد، أو PCs التي يمكن

ارتداؤها؟ تنادي مثل هذه الحالات بالتّسويق الذّي يقوده العميل *customer-driven* – فهم احتياجات العميل فهما قد يكون أفضل من فهم العملاء أنفسهم، وإنتاج منتجات وخدمات تحقّق الاحتياجات الحاليّة والكامنة الآن وفي المستقبل.

وكما وضعها اكيو موريتا Akio Morita قائد سوني الخياليّ، "خطتنا هي قيادة العامة من النّاس بمنتجات جديدة بدلا من سؤالهم ما أنواع المنتجات التي يريدوها. فلا يعرف العامة من النّاس ما الذّي يمكن أن يكون ممكنا، لكنّنا نعرف ذلك". وطبقا لأحد منفذي ثري إم 3M. "هدفنا هو قيادة العملاء إلى المكان الذّي يريدون الذّهاب إليه قبل أن يعرفوا إذا كانوا يريدوا الذّهاب إليه". (١٠)

مفهوم التّسويق الاجتماعيّ

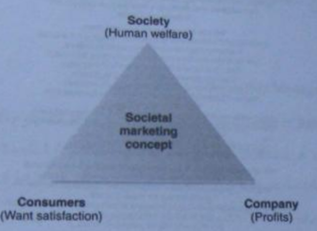
يسأل **مفهوم التّسويق الاجتماعيّ societal marketing concept** إذا كان مفهوم التّسويق النّقي يهمل الخلافات الممكنة بين *الرّغبات قصيرة المدى short-term wants* للمستهلك، *والرّفاهية طويلة المدى long-term welfare* للمستهلك. هل الشّركة التي تشعر برغبات الفرد قصيرة المدى، وتخدمها، وتحقّقها تعمل ما يكون الأفضل دائما للمستهلكين والمجتمع في المدى الطّويل دائما؟ ويتمسّك مفهوم التّسويق الاجتماعيّ بأن استراتيجيّة التّسويق يجب أن تقدم قيمة للعملاء بطريقة تحافظ على، وتحسن كلا من جودة حياة المستهلك، *والمجتمع and society*.

> **مفهوم التّسويق الاجتماعيّ societal marketing concept**
> الفكرة أن التّنظيم يجب أن يحدّد احتياجات أسواق الهدف، ورغباتها، واهتماماتها. ويجب أن يسلم بعد ذلك قيمة ممتازة للعملاء بطريقة تحافظ على سلامة العملاء، *والمجتمع society*، وتحسنها.

لنتناول صناعة الوجبات السّريعة. يري معظم النّاس سلاسل الوجبات السّريعة العملاقة في وقتنا الحاليّ على أنّها تقدم طعاما مريحا وطيب المذاق بأسعار معقولة. إلاّ أن الكثير من مجموعات المستهلكين، والمجموعات البيئيّة أظهروا قلقهم منها. ويشير النّقد إلى أن الهمبورجر، والدّجاج المقلى، والبطاطس المقلية، ومعظم الأطعمة الأخرى التي تقدمها مطاعم الوجبات السّريعة بها دهون وأملاح كثيرة. وأصبحت الوجبات الآن "متضخمة الحجم،" ممّا يقود المستهلكين إلى زيادة في الأكل، والمساهمة في وباء البدانة الوطنيّة. فتغلّف المنتجات في عبوات مريحة لكنّها تقود إلى فاقد، وتلوث. لذلك، في تلبية رغبات المستهلك قصيرة المدى، يمكن أن تضر سلاسل الوجبات السّريعة مرتفعة النّجاح بصحّة المستهلك، وتتسبب في مشاكل بيئيّة في المدى الطّويل. (١١)

وكما يبيّن شكل (١-٤)، يجب أن توازن الشّركة بين ثلاثة عوامل في إعدادها استراتيجيات

تسويقها: أرباح الشّركة، ورغبات المستهلك، واهتمامات المجتمع. وتفعل شركة جونسون وجونسون Johnson & Johnson ذلك جيدا. وتلخّص اهتمامات جونسون وجونسون بالاهتمامات الاجتماعية في وثيقة الشّركة المسماة "عقيدتنا Our Credo"، والتي تركز على الأمانة، والاستقامة، ووضع النّاس قبل الأرباح. وتحت هذه العقيدة، يمكن أن تتحمّل جونسون وجونسون خسارة كبيرة بدلا من شحن دفعة رديئة من أحد منتجاتها.



شكل (١-٤) الثلاثة عوامل التي تقع وراء مفهوم التسويق الاجتماعي.

لنتناول حالة التّلاعب التراجيدي التي مات فيها ثمانية أشخاص من ابتلاعهم أقراص تيلينول Tylenol، وهي إحدى العلامات التجاريّة لجونسون وجونسون. ورغم اعتقاد جونسون وجونسون أن الأقراص تبدّلت في بضع محلاّت فقط، وليس في المصنع، إلاّ أنّها جمعت كل منتجها منها. وكلفها هذا 240 مليون دولار. لكن في المدى الطّويل قوي جمع الشّركة الذّكي للتيلينول من ثقة المستهلك فيها، وولائه لها، وظلّ التيلينول العلامة التّجاريّة الرّائدة لإزالة الألم في الدّولة.

في هذه الحالة، وغيرها، وجدت إدارة جونسون وجونسون أن عمل الشيء الصّحيح يفيد كل من المستهلكين، والشّركة. ويقول المنفذ الرّئيسي لجونسون وجونسون، "يجب ألا ينظر للعقيدة على أنّها نوع معين من برنامج الرّفاهية الاجتماعية . . . إنّها مجرد أعمال جيدة واضحة. فإذا حافظنا على أن نعمل ما يكون صحيحا، فإنّنا نعتقد أن السّوق سوف يكافئنا في نهاية اليوم". لذلك فتخصيص جونسون وجونسون نفسها للمستهلكين، والمجتمع على مدار السنين جعل منها إحدى الشّركات الأمريكية الأكثر إعجابا بها، وواحدة من أكثرها أرباحا. (١٢)

إعداد خطة، وبرنامج تسويق
PREPARING MARKETING PLAN AND PROGRAM

تحدّد استراتيجيّة تسويق الشّركة أي العملاء ستخدمهم الشّركة، وكيف ستنتج قيمة لهؤلاء العملاء. بعد

Our Credo

We believe our first responsibility is to the doctors, nurses and patients,
to mothers and fathers and all others who use our products and services.
In meeting their needs everything we do must be of high quality.
We must constantly strive to reduce our costs
in order to maintain reasonable prices.
Customers' orders must be serviced promptly and accurately.
Our suppliers and distributors must have an opportunity
to make a fair profit.

We are responsible to our employees,
the men and women who work with us throughout the world.
Everyone must be considered as an individual.
We must respect their dignity and recognize their merit.
They must have a sense of security in their jobs.
Compensation must be fair and adequate,
and working conditions clean, orderly and safe.
We must be mindful of ways to help our employees fulfill
their family responsibilities.
Employees must feel free to make suggestions and complaints.
There must be equal opportunity for employment, development
and advancement for those qualified.
We must provide competent management,
and their actions must be just and ethical.

We are responsible to the communities in which we live and work
and to the world community as well.
We must be good citizens — support good works and charities
and bear our fair share of taxes.
We must encourage civic improvements and better health and education.
We must maintain in good order
the property we are privileged to use,
protecting the environment and natural resources.

Our final responsibility is to our stockholders.
Business must make a sound profit.
We must experiment with new ideas.
Research must be carried on, innovative programs developed
and mistakes paid for.
New equipment must be purchased, new facilities provided
and new products launched.
Reserves must be created to provide for adverse times.
When we operate according to these principles,
the stockholders should realize a fair return.

Johnson & Johnson

تلخّص عقيدة جونسون وجونسون Johnson & Johnson، وإجراءات الشّركة على مدار السّنوات اهتمامها بالمجتمع.

ذلك، يبني المسوّق برنامج تسويق يقدم القيمة المقصودة للعملاء المستهدفين. ويبني برنامج التّسويق المزيج التسويقي *marketing mix* للشّركة، وهو مجموعة من أدوات التّسويق تستخدمها الشّركة في تنفيذ استراتيجيّة تسويقها.

وتصنف أدوات المزيج التسويقي الرئيسية إلى أربع مجموعات واسعة، تسمي الأربعة بيز *four Ps* للتسويق: المنتج product، والسّعر price، والمكان place، والتّرويج promotion. ولتقديم مقترح قيمتها يجب أن تنتج الشّركة عرض تسويق (منتج) يحقّق الاحتياج أوّلا، وكيف تجعل هذا العرض متاحا للمستهلكين المستهدفين (المكان). أخيرا، يجب أن تتصلّ بالمستهلكين المستهدفين بالنسبة إلى العرض، وتتابع بمميزاته (التّرويج). ونتعرّف على برامج التّسويق، والمزيج التسويقي بتفاصيل أكثر كثيرا في الفصل التّالي.

بناء علاقات العميل
BUILDING CUSTOMER RELATIONSHIPS

تقود أول ثلاث خطوات في عملية التّسويق - فهم السّوق واحتياجات العميل، وتصميم استراتيجيّة تسويق يقودها العميل، وبناء برامج التّسويق - كلّها إلى الخطوة الرّابعة، والأكثر أهمية: بناء علاقات عميل مربحة.

إدارة علاقة العميل Customer Relationship Management

تكون *إدارة علاقة العميل customer relationship management (CRM)* المفهوم الأكثر أهمية في التّسويق الحديث. فحتي وقت قريب، عرفت CRM بصورة ضيّقة بأنّها نشاط إدارة قاعدة بيانات العملاء. وتشمل، بهذا التّعريف، إدارة معلومات تفصيليّة عن العملاء الأفراد، وإدارة "نقاط تماس" العميل بعناية بهدف تعظيم ولاء العميل. ونناقش نشاط CRM الضّيّق هذا في الفصل الرّابع الذّي يتناول معلومات التّسويق.

لكن حديثا جداً، أخذت إدارة علاقة العميل معني أوسع. وفي المعني الأوسع، تكون **إدارة علاقة العميل customer relationship management** عملية شاملة لبناء علاقات عميل مربحة، والحفاظ عليها عن طريق تسليم قيمة، ورضاء ممتازين للعميل. وتتعامل مع كل أوجه الحصول على العملاء، والحفاظ عليهم، وتنميتهم.

> **إدارة علاقة العميل customer relationship management**
> العمليّة الشّاملة لبناء علاقات عميل مربحة، والحفاظ عليها عن طريق تسليم قيمة، ورضاء ممتازين للعميل.

قوالب بناء العلاقة: قيمة العميل، ورضاؤه

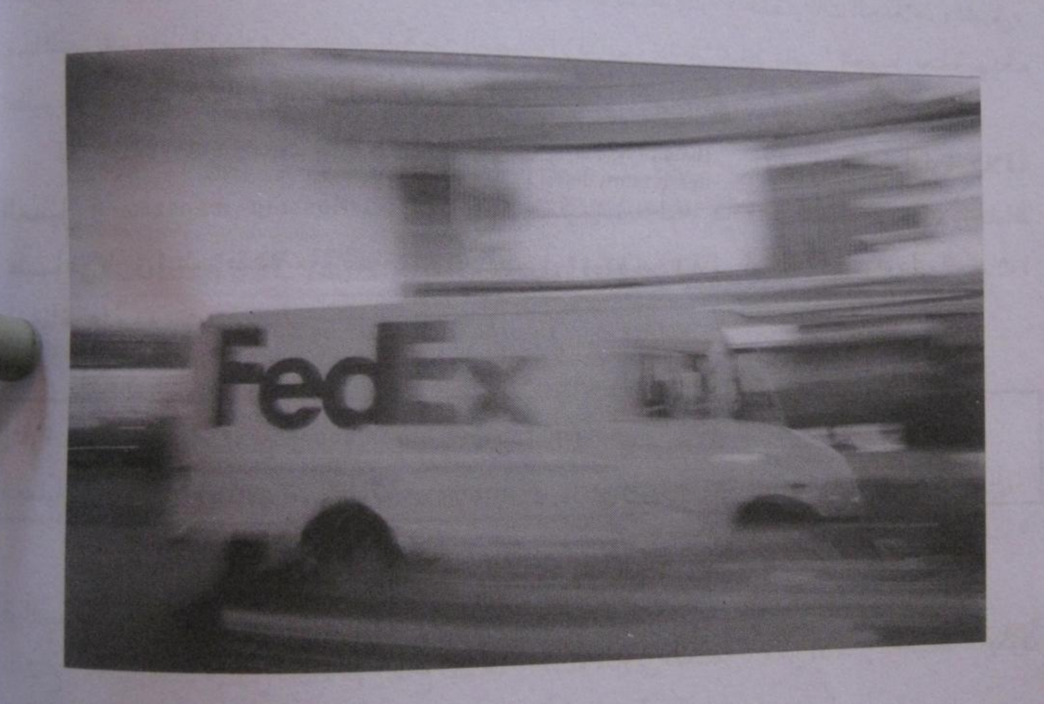
المفتاح لبناء علاقات عميل دائمة هو إنتاج قيمة، ورضاء ممتازين للعميل. فمن الأكثر ترجيحا أن يكون العملاء الرّاضين عملاء لهم ولاء، ويعطوا الشّركة حصّة أكبر في أعمالها.

قيمة العميل. يمكن أن يكون جذب العملاء، والحفاظ عليهم مهمة شاقّة. فعادة يواجه العملاء منظومة هائلة من المنتجات، والخدمات ليختاروا منها. فيشتري العميل من الشّركة التي تقدم أعلى **قيمة مدركة للعميل customer perceived value** - تقويم العميل للفرق بين كل المنافع، وكل التّكاليف لعرض السّوق بالنسبة إلى نظرائه من العروض المنافسة.

مثال ذلك، يكسب عملاء فيد اكس FedEx عددا من الفوائد. وأكثرها وضوحا هو تسليم الطّرد بسرعة، وعولية. لكن باستخدام FedEx، يمكن أن يحصل العملاء على بعض من قيم الصّورة والحالة

الاجتماعية. فعادة يجعل استخدام FedEx كلا من الراسل، والمستقبل يشعر بأهميّة أكبر. وعند تحديد إذا كان العملاء سيرسلوا الطّرد عن طريق FedEx فإنّهم يزنوا هذا والقيم المدركة الأخرى مقابل النقود، والجهد، والتّكاليف النفسيّة لاستخدام الخدمة. إضافة إلى هذا، سيقارنوا قيمة استخدام FedEx مقابل قيمة استخدام شاحنين آخرين – UPS، و Airborne، و U.S. Postal Service. وسيختاروا الخدمة التي تعطيهم أكبر قيمة مدركة.

القيمة المدركة للعميل customer perceived value
الفرق بين إجمالي قيمة العميل، وإجمالي تكلفة العميل.



هل تستحقّ خدمة فيد اكس السّعر الأعلى؟ تعتقد فيد اكس ذلك. وتعد إعلاناتها بأنّك إذا كنت في حاجة إلى العولية، والسّرعة، وراحة البال، "استرخي، إنّها فيد اكس".

وعادة لا يحكم العملاء على قيم المنتج، وتكاليفه بدقّة، وموضوعيّة. ويتّخذون إجراءاتهم طبقا للقيمة المدركة *perceived*، مثال ذلك، هل تقدم FedEx تسليما أسرع، وأكثر عولية فعلا؟ إذا كان هذا هو الحال، هل تستحقّ هذه الخدمة الأفضل الأسعار الأعلى التي تحصل عليها FedEx؟ تجادل خدمة بريد الولايات المتّحدة U.S. Postal Service أن خدمتها السّريعة تقارن مع FedEx، وأسعارها أقلّ منها كثيرا. إلاّ أن

الحكم من حصّة السّوق يقول أن معظم العملاء يدركون عكس ذلك. فيودعوا كل يوم 3 مليون طردا سريعا لدي FedEx، والتي تمثل 46% من أعمال الشحن الجوي لليوم التالي بالمقارنة مع 6% لمنافستها USP. ويكمن التحدي لخدمة البريد في تغيير إدراكات قيمة العميل.(١٣)

رضاء العميل. يعتمد رضاء العميل **customer satisfaction** على الأداء المدرك للمنتج بالنسبة إلى توقّعات المشتري. فإذا اتّفق الأداء مع التّوقعات، يكون العميل راضيا. وإذا ازداد الأداء عن التّوقعات يزداد رضاء العميل، أو يبتهج.

وتخرج شركات التّسويق المتميّزة عن طريقها للحفاظ على رضاء عملائها. فيكرّر العملاء الراضون الشّراء، ويتكلّموا مع آخرين عن تجاربهم الجيدة مع المنتج. ويكون المفتاح توفيق توقّعات العميل مع أداء الشّركة. وتهدف الشّركات الذكية إلى *إدخال البهجة* ***delight*** على العملاء عن طريق الوعد بما يمكنها تسليمه فقط، وتقوم بعد ذلك بتسليم *أكثر* ***more*** ممّا وعدت به (انظر التّسويق الحقيقيّ (١-١))(١٤).

رضاء العميل customer satisfaction
المدى الذّي يتّفق عنده الأداء المدرك للمنتج مع توقّعات المشتري.

لكن رغم أن الشّركة المتمركزة حول العميل تسعي إلى تسليم رضاء أعلى بالنسبة إلى المنافسين، فإنّها لا تحاول أن تعظم *maximize* رضاء العميل. وتستطيع الشّركة أن تزيد رضاء العميل دائما عن طريق تقليل أسعارها، أو زيادة خدماتها. إلاّ أن هذا يمكن أن ينتج عنه انخفاض في الأرباح. لذلك، يكون الغرض من التّسويق إنتاج قيمة للعميل مربحة. ويتطلّب هذا توازنا دقيقا جداً. فيجب أن يستمرّ المسوقون في إنتاج قيمة، ورضاء أكبر للعميل دون أن "يضيّعوا المسكن give away the house".

مستويات علاقة العميل، وأدواتها

يمكن أن تبني الشّركات علاقات على العديد من المستويات، اعتمادا على طبيعة سوق الهدف. ففي أحد النقيضين، يمكن أن تسعي الشّركة التي لها العديد من العملاء منخفضي الهامش إلى تطوير *علاقات أساسيّة basic relations* معهم. مثال ذلك، لا تتصلّ بروكتر وجامبل (P&G) Procter & Gamble هاتفيّا بكلّ عملاء منتجها تايد Tide لتعرّفهم شخصيّا. وبدلا من ذلك تنتج الشّركة علاقات من خلال إعلان بناء العلامة التّجاريّة، وترويجات المبيعات، ورقم الرد هاتفيّا على العملاء 800-1، وموقع الويب Tide FabricCare Network Tide وهو www.Tide.com.

وفي النقيض الآخر، في الأسواق التي بها عملاء أقلّ وهوامش أعلى، يريد البائعون أن ينتجوا

مع العملاء الرّئيسيّين. مثال ذلك، تعمل فرق عميل P&G بالتّعاون مع وال مارت Wal-Mart، وسيف واي Safeway، وتجار التّجزئة الكبار الآخرين. وشراكات بوينج Boeing مع الخطوط الجوية الأمريكية American Airlines، ودلتا Delta، وخطوط جويّة أخرى في تصميم طائراتها التي تحقّق متطلّباتها كلّها. وبين هاتين الحالتين المتناقضتين، تكون مستويات علاقات العميل الأخرى مناسبة.

شراكات كاملة *full partnerships*

والآن، تطوّر معظم الشّركات الرّائدة ولاء العميل، وبرامج المحافظة على العملاء. فبالإضافة إلى تقديم قيمة، ورضاء مرتفعين بصورة متسقة، يمكن أن يستخدم المسوقون أدوات تسويق محدّدة لتطوير روابط أقوى مع العملاء. مثال ذلك، تقدم الكثير من الشّركات الآن *برامج التّسويق المتكرّر* *frequency marketing programs* التي تكافيء العملاء الذّين يتكرّر شراؤهم، أو يشتروا بكميّات كبيرة. فتقدم الخطوط الجوية برامج المسافر المتكرّر، وتقدم الفنادق تكبيرا في الغرفة لنزلائها المتكررين، وتقدم محلاّت السوبرماركت خصومات "لعملائها المهمين جداً".

وترعي شركات أخرى *برامج نادي التّسويق* ***club marketing programs*** التي تقدم عددا من الخصومات، وتنتج عضويّة في مجتمعات. مثال ذلك:(١٥)

ترعي هارلي دافيدسون Harley-Davidson مجموعة ملاك هارلي (.Harley Owners Group (H. O. G، والتي توفر لقائدي الهارلي، "طريقة منظمة للمشاركة في حبهم، ويظهروا فخرهم". وتشمل منافع عضوية H. O. G. مجلتين (*Hog Tales*، و *Enthusiast*)، وكتيب سفر *H. O. G. Touring Handbook*، وبرنامج مساعدة جانب الطّريق، وبرنامج تأمين خاص، وخدمة تعريض السّرقة، ومركز للسفر، وبرنامج "الطّيران، والقيادة Fly & Ride" والذّي يمكّن الأعضاء من تأجير هارلي Harleys أثناء العطلة. كما أن للشّركة موقع ويب موسع لهم، والذّي يقدم معلومات عن فروع .H. O. G، والسّباقات، والأحداث، والمنافع. وللنّادي العالمي الآن أكثر من 1,300 فرع محلي، و 800,000 عضو.

ولبناء علاقات العميل يمكن للشّركات أن تضيف روابط هيكلية، وذلك بالإضافة إلى المنافع الماليّة، والاجتماعية. فيمكن أن يبيع مسوق الأعمال للعملاء معدات خاصّة، أو روابط خط مفتوح تساعدهم في إدارة أوامرهم، أو رواتبهم، أو مخزونهم. مثال ذلك، أعدت منشأة ماككيسون McKesson Corporation، وهي تاجر جملة رائد للمنتجات الدوائية، نظام خط مفتوح يساعد الصّيدليّات الصّغيرة في إدارة مخزوناتها، وإدخال أوامرها، ومان أرففها.

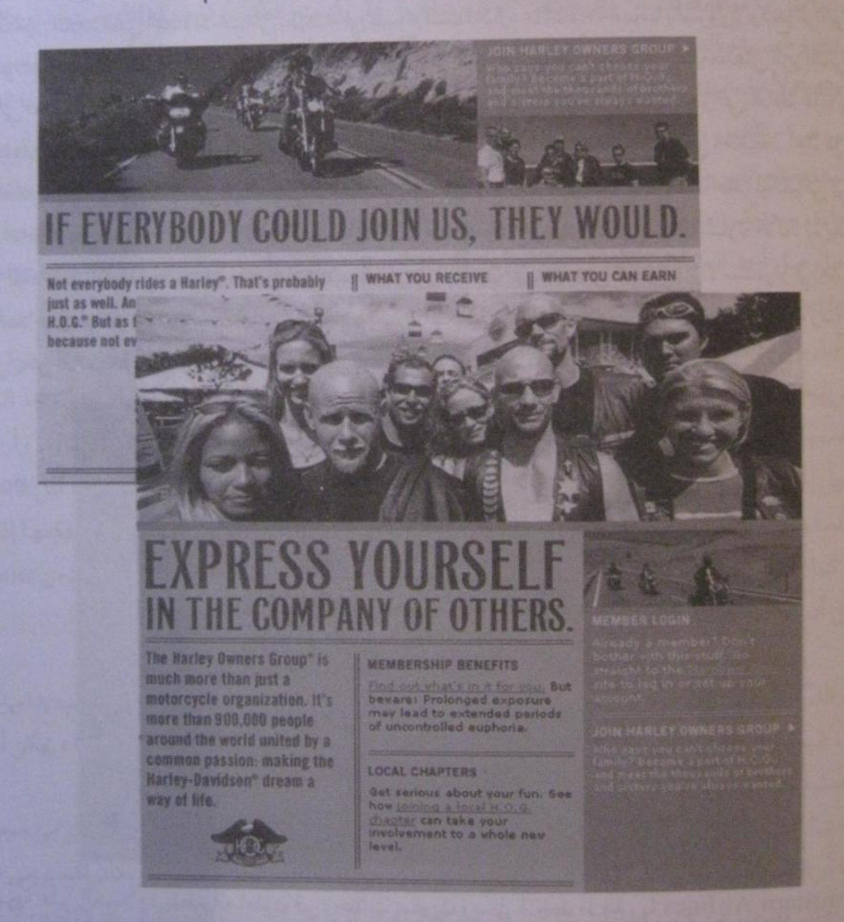
الطّبيعة المتغيّرة لعلاقات العميل The Changing Nature of Customer Relationship

تحدث تغييرات هائلة في الطّرق التي ترتبط بها الشّركات بعملائها. فركزت شركات الأمس على التّسويق الغزير لكلّ العملاء على طول الذّراع. وتبني شركات اليوم علاقات مباشرة، ودائمة أكثر مع عملاء مختارين بعناية فائقة. وفيما يلي بعض الاتجاهات في طريقة ارتباط الشّركات بعملائها.

الارتباط بالعملاء المختارين بعناية فائقة

لا زالت تمارس قلة من الشّركات الآن تسويقا غزيرا حقيقيّا - البيع بطريقة نمطيّة لأيّ عميل قد يشتري المنتج. واليوم، يدرك معظم المسوقين أنهم لا يريدوا علاقات مع كل عميل. وبدلا من ذلك، تستهدف الشّركات الآن عملاء أقلّ، لكنّهم أكثر ربحيّة.

وفي نفس الوقت الذّي تجد فيه الشّركات طرقا لتقديم قيمة أكبر للعملاء، فإنّها تبدأ في التقويم الدّقيق لقيمة العملاء للشّركة. وتقوم الكثير من الشّركات الآن، تحت مسمي *إدارة العلاقة اختياريًا selective relationship management*، باستخدام تحليل ربحيّة العميل في استبعاد العملاء الذّين يتسبّبوا في خسارة لها، واستهداف العملاء المتسببين في أرباح لها لتدليلهم. وبعد أن تعرف الشّركات العملاء المربحين فإنّها تنتج عروضا مغرية، ومعاملة خاصّة لاستخلاص هؤلاء العملاء، وكسب ولائهم.



بناء علاقات العميل: ترعي هارلي دافيدسون Harley-Davidson مجموعة ملاك هارلي Harley Owners Group (H. O. G.)، والتي توفر لقائدي الهارلي، "طريقة منظمة للمشاركة في حبهم، ويظهروا فخرهم". وللنّادي العالمي الآن أكثر من 1,300 فرع محلي، و 800,000 عضو.

التّسويق الحقيقيّ (١-١)

علاقات العميل: إدخال البهجة على العملاء

تعرف شركات تسويق القمة أن إدخال البهجة على العملاء يشمل أكثر من فتح قسم للشكاوي، وكثرة الابتسامات، وأن يكونوا لطافا مع العملاء. فتحدّد هذه الشّركات تمطيات مرتفعة جداً لرضاء العميل، وعادة تبذل جهودا غريبة واضحة لتحقيقها. لنأخذ المثال التّالي:

اشتري أحد الرجال أول سيارة لكزس Lexus في حياته - بسعر 45.000 دولار. وكان بمقدوره أن يشتري مرسيدس Mercedes، أو جاجوار Jaguae، أو كاديلاك Cadillac، لكنّه اشتري لكزس. وتسلم سيارته الجديدة، وبدأ قيادتها إلى منزله، مع الشّعور بالفخامة من رائحة الجلد الدّاخلي، والمناولة الرّائعة. وفي الطّريق جرب الأضواء، والمساحات، وتسخين المقعد الذّي أعطاه الاحساس بالدّفء في صباح الشّتاء البارد ممّا أعطاه احساسا بالسّرور. وفتح الرّاديو ليأتي له صوت محطّة الموسيقي الكلاسيكيّة المفضلة له حوله في كل مكان من داخل السّيارة. وضغط على الزّر الثّاني للرّاديو ليأتي له صوت محطّة أخباره المفضلة. وأحضر له الزّر الثّالث محطّة الأحاديث المفضلة له والتي تحافظ عليه يقظا أثناء القيادة لمسافات طويلة. أما الزّر الرّابع فقد أعد على محطّة موسيقي الرّوك المفضلة لابنته. في الحقيقة، أعد كل زر طبقا لمذاقاته المحددة. عرف العميل أن السّيارة ذكيّة، لكنّ هل كانت خارقة للطّبيعة؟ لا، لقدّ لاحظ الميكانيكيّ في لكزس الإعدادات على سيارته القديمة، ونقلها على سيارته اللكزس الجديدة. وابتهج العميل. إنّها سيارته الآن! لم يطلب أحد من الميكانيكيّ أن يفعل هذا. فهذا جزء من فلسفة لكزس: إدخال البهجة على العميل، والاستمرار في هذه البهجة للعملاء، وسيظلّوا عملاء معك مدى الحياة. لم يكلف الميكانيكيّ لكزس شيئا، ولا سنت أحمر. لكنّه رسخ العلاقة التي يمكن أن تستحقّ ستّة أرقام مرتفعة (عائدا من ستّة خانات - المترجم) للكزس طوال حياة العميل.



إدخال البهجة على العملاء: يقطع العاملون في رحلات ساوث ويستر للخطوط الجوية Southwestern Airlines بصداقتهم، وعادة بمرحهم أشواطا كبيرة في إدخال البهجة على العميل. فهنا تقدم إحدى العاملات في ساوث ويستر حلوى في عيد الهالووين Halloween.

يعتبر دون وبيتس جاكسون Don and Betts Jackson اثنان من أكثر النّاس فكاهة، والانتقال من مكان لآخر. كما أن بيتس أحد كبار الطّهاة في العالم. وعادة يكون حفلهم في العطلة في منزلهم الريفي في ديلاوير Delaware - والذّي عادة ما يملأ بتدفق زائد من الأصدقاء، والأقارب، والجيران، وأعضاء الغرفة التّجاريّة المحلية - فائق الجمال بمنظومة ممّا لذّ وطاب من طعام وشراب والتي يخجل أمامها مطعم ميشيلين Michelin صاحب الأربعة نجوم الواقع في ليونز Lyons. ومنذ عدة سنوات مضت، أعطي كل منهما للآخر ما يقدر بمبلغ 1,500 دولار من مطبخ وليمز سونوما Williams-Sonoma كهديّة رئيسيّة لوضعها تحت شجرة الكريسماس Christmas. وأصدرت دون أمرا قبل وقت طويل من تسليم الكريسماس. ولم يصل الطّلب أبدا. وكان منظرا باهتا تحت الشّجرة، وما جعله أكثر بهتانا معرفة أن بيتس احتاج التغيذات الجديدة لحفل العطلة القادم. وفي اليوم التّالي اتّصل ممثّل مبيعات وليمز سونوما هاتفيا بجاكسون، وذكر له القصّة الحزينة. وكان هناك خليط من العوامل وراء ذلك: تباطؤ فيدرال اكسبريس Federal Express، ومشكلة في حاسب مركز التّوزيع الشرقي لوليمز سونوما، والجليد غير المتوقّع كلّها تسبّبت في تأخير الطّلب. واتّخذ ممثّل المبيعات إجراء فوريّا. "فيما يلي ما سأفعله لك،" قال ذلك. "أولا، سأعمل على تجميع الطّلب وتوصيله لك باستخدام FedEx خلال المساء ليصلك في صباح الغد. ثانيا، سأرفق عناوين إعادة السّلع التّجاريّة حتي إذا وصلك الطّلب القديم تبصقها عليه، وتتصلّ بـ FedEx لأخذه منك. ثالثا، سأتنازل عن كل تكاليف الشّحن للطّلب الأصليّ، وإعادته لنا، ولهذا الطّلب الذّي سيصلك في صباح الغد. ورابعا، سأرسل لك هديّة - شكرا لك على صبرك، ولكونك عميلا لوليمز سونوما." وترك جاكسون سماعة الهاتف وهو يشعر بارتياح. وفي صباح اليوم التّالي وصلت السّلع التّجاريّة طبقا للوعد بها، وذلك مع عناوين الإعادة، وهديّة رائعة مجانية. ورغم الضّيق والحزن الذّي حدث في البداية فقد شعر دون وبيتس بالبهجة.

عندما وصل أحد العملاء مبكّرا في صباح أحد أيّام الشّتاء إلى مكتب تأجير السّيارات Enterprise Rent-A-Car في كامبردج Cambridge بماساشوسيتس Massachusetts لأخذ SUV لقيادتها في عطلة التزلج على الجليد التي سيقضيها في منتجع سوجاربوش Sugarbush في فيرمونت Vermont (قيادة لأكثر من ثلاث ساعات)، ولم تكن هناك مركبات أو أي سجلّ خاص بحجزه. واعتذر ممثّل خدمة العملاء في كامبردج بمهنية، واتّصل بالفروع القريبة منه حتي وجد السّيارة التي يحتاجها العميل Chevy Trailblazer في موقع يقع على بعد بضعة أميال. وكان هذا جيدا على أية حال. وأوصل لووي Lowey العميل إلى منزله ليحضر معدات التزلج على الجليد، وإلى الفرع الآخر ليأخذ منه السّيارة. كما قلل 20% من سعر الإيجار مقدما رسوم المرور للعميل التي سيدفعها على الطّريق السريع (والتي لم يكن في حاجة إلى دفعها إذا سافر من كامبردج)، كما ملأ له نصف خزان الوقود. وخلال شهر واحد استأجر هذا العميل المبتهج سيارة مرّتين من Enterprise، و "من المحتمل أن يستأجر منهم أكثر،" قال ذلك.

بيّنت الدّراسات أن التّطرف في جعل العملاء سعداء، رغم أنه مكلف في بعض الأحيان، يذهب يدا بيد مع الأداء المالي الجيد. فيعود العملاء الراضون مرّات، ومرات. لذلك، في الأسواق الحاليّة مرتفعة المنافسة، يمكن أن تتحمّل الشّركات خسارة نقود على إحدى العمليّات الجارية إذا ساعد هذا في دعم علاقة العميل طويلة المدى.

فبالنسبة للشّركات المهتمّة بإدخال البهجة على العملاء، تكون القيمة والخدمة الاستثنائية أكثر من مجموعة من السّياسات، أو الإجراءات - فهي موقف للشّركة ككلّ، جزء مهمّ من ثقافة الشّركة. فتحب أمريكان اكسبريس American Express أن تحكي قصصا عن كيف انقذ أناسها العملاء من كوارث تتراوح من الحروب الأهليّة إلى الزّلازل، ولا يهم تكلفة ذلك. وتعطي الشّركة مكافآت نقديّة تصل حتي 1,000 دولار "للمنفذين العظام Great Performers" مثل باربارا ويبر Barbara Weber، والتي حركت جبال من وزارتي الماليّة والدّولة للولايات المتّحدة U. S. State Department and Treasury Department لإعادة 980 دولارا لشيكات سياحيّة سرقت من عميل كان في كوبا Cuba.

وتكون سوث ويست للخطوط الجوية Southwest Airlines مشهورة بأسعارها المنخفضة، والوصول في مواعيدها. إلاّ أن العاملين الودودين، والمسلين لديها يقطعوا أشواطا طويلة في إدخال البهجة على العملاء. ففي إحدى الحالات، بعد إغلاق بوّابة المغادرة، تحسّس أحد الطيّارين على إحدى الرّاكبات التي يبدو على وجهها الحيرة وكانت تتسابق في طريقها لتجد أنها قد وصلت متأخّرة جداً. وعاد إلى البوابة ليأخذها إلى الطّائرة. ويقول نائب رئيس التّنفيذ لخدمة العملاء في الشّركة. "لقدْ كسر الطّيار كل القواعد المكتوبة، إلاّ أنّنا هنأناه على عمله الجيد مع الرّاكبة".

تحكي فنادق الأربعة مواسم Four Seasons Hotels، المشهورة بخدمتها الفائقة، للعاملين لديها قصّة رون ديمنت Ron Dyment، حارس بوّابة في تورنتو Toronto، والذي نسي أن يحمل حقيبة أوراق أحد النزلاء إلى التاكسي عند مغادرته الفندق. لقدْ اتّصل حارس البوابة هاتفيّا بالنّزيل، وهو محامي في واشنطن دي سي .Washington D. C، وعرف منه أنه في حاجة ماسة إلى حقيبة الأوراق لاجتماع في صباح اليوم التّالي. ودون أن يطلب موافقة من الإدارة، سافر ديمنت في أول طائرة وأعاد حقيبة الأوراق لصاحبها. واختارت الشّركة ديمنت عامل السنة Employee of the Year.

وبالمثل، تزدهر سلسلة محلاّت أقسام نوردستروم Nerdstrom على قصص عن ابطال خدمتها، مثل العاملين الذّين يوصلوا الأوامر إلى منازل العملاء، أو يقوموا بتسخين السّيارات أثناء قضاء العملاء وقتا أكثر قليلا في التسوق. وفي إحدى الحالات، أعاد عامل الخزينة ثمن الإطار لأحد العملاء - لا توجد لدي نوردستروم أي إطارات، إلاّ أن المحل يفتخر بسياسة التّعويض التي يتبعها دون طرح أي أسئلة. كما توجد قصّة عن رجل، ماتت زوجته وكانت عميلة لديها ولاء لنوردستروم، وكانت مدينة بمبلغ 1,000 دولار لنوردستروم. ولم يلغي نوردستروم الدّين فقط، بل أرسل إلى مقبرتها باقة من الزّهور ايضا.

لا توجد أي صيغة بسيطة لرعاية العملاء، لكنّها ليست سرا ايضا فطبقا لرئيس إل آي بينس L. I. Beans، "لدي الكثير من النّاس أشياء خياليّة لقولها عن خدمة العملاء. . . . إلاّ أنه نوع من نشاط التّعويض بطريقة أو بأخرى. وبالنسبة للشّركات التي تؤدّيه بصورة جيدة فإنّه يعود عليها بالفائدة الكبيرة ايضا.

المصدر: انظر Bill Kelley, "Five Companies That Do It Right - and Make It Pay," *Sales & Marketing Management*, April 1988, pp. 57-64; Patricia Sellers, "Companies That Serve You Best," *Fortune*, May 31, 1993, pp. 74-88, and Len Ellis, "Customer Loyalty," *Executive Excellence*, July 2001, pp. 13-14. وحدث تبني مثالي لكزس ووليمز سونوما من Denny Hatch and Ernie Schell, "Delight Your Customers," *Target Marketing*, April 2002, pp. 32-39. كما أن مثال Enterprise مأخوذ من Dana James, "Lighting the Way," *Marketing News*, April 1, 2002, pp. 1, 11.

لكن ما الذّي يجب أن تفعله الشّركة مع العملاء غير المربحين؟ لا يمكنها تحويلهم إلى عملاء مربحين، وقد تريد أن "تستغني" عن العملاء الذّين يكونوا غير مناسبين جداً، أو تكلف خدمتهم أكثر ممّا تعود به من عائد على الشّركات. مثال ذلك، قادت صناعة البنوك الطريق في تقويم ربحيّة العميل. فبعد عقود من إلقاء شبكة عريضة لإغراء أكبر عدد ممكن من العملاء، تجري الكثير من البنوك الآن تعدينا في قواعد بياناتهم الهائلة لتعريف العملاء الرابحين، واستبعاد العملاء الخاسرين.



إدارة العلاقة اختياريّا: سمح بنك BankOne في لويزيانا Louisiana "لأوائل عملائه بأن يعرفوا أنهم "خاصّين، ومستثنين، ولهم امتيازات، وقيمة". مثال ذلك، بعد تقديم بطاقة ذهبيّة خاصّة "للحارس" الموجود أمام الباب فإنّهم يوجهوا إلى نافذة صرّافة خاصّة لا يوجد صفّ منتظر أمامها، أو إلى مكتب يعمل عليه موظّف مدرّب تدريبا خاصّاً.

تحسب البنوك الآن بصورة روتينية قيمة العميل بناء على عوامل مثل متوسّط موازنة الحساب، ونشاط الحساب، واستخدام الخدمات، وزياراته للفرع، ومتغيّرات أخرى. ويستخدم ممثّل خدمة عميل البنك تقديرات للعميل لمتي يحدّد كم يزداد – أو يقل التّفاوت المسموح به leeway للعميل الذّي يريد، على سبيل المثال، بطاقة ائتمان بمعدل فائدة منخفضة، أو يهرب من رسوم الشيك المرفوض bounced-check. فعادة يحصل العملاء المربحون على ما يريدوه، وبالنسبة للعملاء التي تتسبّب حساباتهم في خسارة البنك نقودا، نادرا ما يتزحزح ممثّل خدمة العميل. ولعمليّة الفرز هذه الكثير من المخاطر بالطّبع. لأحد الأسباب، أن من الصّعب التنبؤ بالأرباح المستقبليّة. فيمكن أن يكون طالب المدرسة العليا الذّي يكون في طريقه للحصول على MBA من هارفارد Harvard، وعمل ممتاز في الوول ستريت Wall Street غير مربح الآن، لكنّه يستحقّ الكثير في المستقبل. أو يمكن أن يصبح الشّاب رث الملابس بليونيرا – لذلك قد لا تريد أن تعامله طبقا لما يبدو

عليه مليسه. ولا زالت معظم البنوك تعتقد أن المنافع تفوق المخاطر. مثال ذلك، بعد أن فرض First Chicago رسم صراف ثلاثة دولارات في سنة 1995 على بعض عملائه الذّين يتسبّبوا في خسارة نقود له، اغلق 30.000 منهم - أو ما يقرب من 3% من عملاء البنك - حساباتهم. إلاّ أن الكثير من العملاء الحديين أصبحوا مربحين عن طريق ازدهار موازنات حساباتهم بدرجة مرتفعة تجعلهم يتجنّبوا دفع هذه الرّسوم عن طريق التّعامل مع آلة الصرافة التلقائية ATM بدلا من شباك الصراف. وككل، تسبّب فرض الرّسوم في تحسين ربحيّة قاعدة عملاء البنك. (١٦)

الارتباط للمدى الطّويل

مثلما أصبحت الشّركات اختياريّة أكثر بالنسبة إلى أي عملاء تختارهم لخدمتهم، فإنّها تخدم هؤلاء الذّين تختارهم بطريقة أعمق، وأكثر دواما. وتذهب شركات اليوم أبعد من تصميم استراتيجيات لجذب *attract* عملاء جدد، ، وإنتاج عمليات جارية *transactions* معهم. فتستخدم الشّركات إدارة علاقة العميل في الاحتفاظ *retain* بالعملاء الحاليّين، وبناء علاقات *relationships* طويلة المدى معهم. وتكون النّظرة الجديدة أن التّسويق عبارة عن علم، وفنّ إيجاد العملاء المربحين، والحفاظ عليهم، وتنميتهم.

لماذا التّركيز الجديد على الحفاظ على العملاء، وتنميتهم؟ في الماضي، كان التّسويق مستمرّ النمو، والاقتصاد القويّ يعني عرضا هائلا من العملاء الجدد. إلاّ أن الشّركات تواجه اليوم بعض حقائق التّسويق الجديدة. فتعني التّغييرات السكانية (أو الديموغرافية)، والمنافسين الأكثر تطورا، والسّعة الزّائدة في الكثير من الصّناعات أن هناك عملاء أقلّ للعمل عليهم. وتحارب الكثير من الشّركات الآن للحصول على حصص الأسواق المسطحة، أو المهووسة.

ونتيجة لذلك، تزداد تكاليف جذب عملاء جدد. وفي الحقيقة، أن جذب عميل جديد يكلف من 5 إلى 10 مرّات مثل تكلفة الحفاظ على العميل الرّاضي الحاليّ. ووجدت منشأة سيرز Sears أن جذب عميل جديد يكلف 12 مرّة مثل تكلفة الاحتفاظ بالعميل الحاليّ. وبمعرفة هذه الحقائق الجديدة، تحاول الشّركات أن تحتفظ بكلّ قواها بالعملاء المربحين. (١٧)

الارتباط المباشر

بالإضافة إلى ارتباط الكثير من الشّركات بعملائها بصورة أكثر عمقا، فإنّها تتصلّ ايضا بصورة مباشرة *directly* أكثر. في الحقيقة أن التّسويق المباشر يزدهر. فيستطيع المستهلكون أن يشتروا الآن أي منتج افتراضيا دون الذّهاب إلى المحل - عن طريق الهاتف، وكتالوجات الأوامر البريدية، والأكشاك، والتّجارة الإلكترونية. ويشتري وكلاء مشتريات الأعمال روتينيا على الويب عناصر تتراوح من توريدات المكاتب النمطية إلى معدات الحاسب مرتفعة التّقنية، ومرتفعة السّعر.

تبيع بعض الشّركات عبر القنوات المباشرة فقط *only* - شركات مثل دل للحاسب Dell Computer،

واكسبيديا Expedia، والزّهور 1-800-Flowers، وأمازون دوت كوم Amazon.com، وما هذه إلاّ قلة من الأسماء فقط. وتستخدم شركات أخرى الاتّصالاتّ المباشرة في مساعدة قنوات توزيعها، واتّصالاتها الأخرى. مثال ذلك، تبيع سوني Sony أجهزة بلاي ستيشن Playstation، ولقائف ألعابها من خلال تجار التجزئة، والمدعمين بملايين الدّولارات في إعلانات وسائل الإعلام. إلاّ أنّها تستخدم موقع الويب الخاصّ بها www.PlayStation.com في بناء علاقات مع لاعبي الألعاب من كل الأعمار. فيقدم الموقع معلومات عن أحدث المباريات، والأخبار عن الأحداث والترويجات، وتوجيهات للألعاب ودعمها، وحتي مجتمعات خط مفتوح يستطيع أن يتبادل فيها لاعبو المباريات الأفكار المفيدة، والقصص مع بعضهم بعضا.

ويعتبر بعض المسوقين التّسويق المباشر على أنه "نموذج التّسويق للألفيّة التّالية." ويتخيّلوا يوما يشمل فيه كل البيع، والشّراء اتّصالات مباشرة بين الشّركات وعملائها. ويري آخرون التّسويق المباشر، رغم موافقتهم على أن التّسويق المباشر سيلعب دورا مهما ومتزايدا، على أنه طريقة إضافية واحدة فقط للوصول إلى السّوق. ونلقي نظرة فاحصة على عالم التّسويق المباشر في الفصلين السّادس عشر، والسّابع عشر.

إدارة علاقة الشّريك Partner Relationship Management

عندما يأتي مسوقو الوقت الحاليّ إلى إنتاج قيمة العميل، وبناء علاقات عميل قويّة، فإنّهم يعرفوا أنهم لا يمكن أن يعملوا بمفردهم. فيجب أن يعملوا مع شركاء تسويق مختلفين. وبالإضافة إلى أن يكونوا جيدين في *إدارة علاقة العميل* *customer relationship management*، يجب أن يكون للمسوقين **إدارة علاقة الشّريك partner relationship management** جيدة أيضا. فتحدث تغييرات رئيسية في كيف يشارك المسوقون مع الآخرين من داخل الشّركة، وخارجها ليحضروا مع بعضهم بعضا قيمة أكبر للعميل.

> **إدارة علاقة الشّريك partner relationship management**
> العمل المشترك مع شركاء في أقسام الشّركة الأخرى، وخارج الشّركة كي يحضروا مع بعضهم بعضا قيمة أكبر للعميل.

الشّركاء داخل الشّركة

تقليديا كان المسوقون محملين بفهم العملاء، وتقديم احتياجات العميل إلى أقسام الشّركة المختلفة. وكان التّفكير القديم أن أناس التّسويق، والمبيعات، ودعم العميل هم الذّين يعملون التّسويق فقط. أما في عالم الاتّصالاتّ الحاليّ، لم تعد ملكيّة التّسويق قاصرة على التّداخلات مع العميل فقط. فيمكن أن يتداخل كل مجال وظيفيّ مع العملاء، خاصّة بالتّداخل الالكترونيّ. ويكون التّفكير الجديد أن كل عامل يجب أن يكون مركزا على العميل. وقال دافيد باكارد David Packard، أحد مؤسّسي هيوليت باكارد Hewlett-Packard،

بحكمة، "إن التّسويق أكثر أهمية جدا من أن يترك لقسم التّسويق بمفرده". (١٨)

والآن، بدلا من ترك كل قسم يسلك طريقه الخاصّ به، تربط الشّركات كل الأقسام بهدف إنتاج قيمة للعميل. وبدلا من تحديد أناس مبيعات وتسويق فقط للعملاء، فإنّهم يشكلوا فرق عملاء متقاطعة الوظائف. مثال ذلك، تحدّد بروكتر وجامبل "فرق تطوير العميل" لكلّ حساب تاجر تجزئة رئيسي. تنسّق هذه الفرق - المكونّة من أناس المبيعات والتّسويق، والمتخصّصين في العمليّات والإمدادات، ومحللي التّسويق والمحلّلين الماليّين، وآخرين - جهود العديد من أقسام P&G تجاه مساعدة تاجر التّجزئة ليكون أكثر نجاحا.

شركاء التّسويق من خارج الشّركة

تحدث التّغييرات السّريعة في كيف يتصلّ المسوقون بمورديهم، وشركاء قناتهم، وحتي منافسيهم. فتكون معظم الشّركات الآن شركات مشبكة، وتعتمد بقوّة على الشراكة مع شركات أخرى.

فتتكوّن قنوات التّسويق من موزّعين، وتجار تجزئة، وآخرين يصلوا الشّركة بالمشترين منها. وتصف سلسلة العرض *supply chain* قناة أطول، تمتد من المواد الخام إلى المكوّنات إلى المنتجات النهائية التي تحمل إلى المشترين النهائيين. مثال ذلك، تتكون سلسلة العرض للحاسبات الشّخصيّة من موردي رقائق الحاسب ومكوّناته الأخرى، ومنتجي الحاسبات، والموزّعين، وتجار التّجزئة، وآخرين الذّين يبيعوا الحاسبات.

ومن خلال إدارة سلسلة العرض *supply chain management*، تقوّي الكثير من الشّركات الآن اتّصالاتها بشركائها على طول سلسلة العرض. وتعرف أن أقدارها لا تعتمد على مدى جودة أدائها فقط، وإنّما يعتمد نجاحها ايضا على مدى جودة أداء سلسلة عرضها كلّها مقابل سلاسل عرض المنافسين. ولا يعاملوا الموردين كبائعين، والموزّعين كعملاء فقط. وإنّما يعاملوا كلا منهما كشركاء في تسليم قيمة العميل. مثال ذلك، تعمل وال ومارت مع موردين مثل بلاك وديكر Black & Decker لتدفق الإمدادات، وتقليل تكاليف التّوزيع المشترك، ممّا ينتج عنه أسعار أقلّ للمستهلكين. وتعمل لكزس، من النّاحية الأخرى، بتعاون وثيق مع موردين مختارين بعناية لتحسين الجودة، وكفاءة العمليّات. ومن النّاحية الأخرى، فإنّها تعمل مع تجار امتيازات franchise dealers لتوفير مبيعات درجة القمة، ودعم الخدمة الذّي يحضر العملاء إلى داخل الأبواب، والمحافظة على عودتهم مرّة أخرى.

وبالإضافة إلى إدارة سلسلة العرض، تكتشف الشّركات الحاليّة أنّها في حاجة إلى شركاء استراتيجيين *strategic* كي يكونوا فعالين. وفي البيئة الجديدة الأكثر تنافسيه فالاستمرار بصورة فرديّة يكون مثل من لا يسير على الموضة. فتزدهر التّحالفات الاستراتيجيّة *strategic alliances* عبر كل الصّناعات، والخدمات تقريبا. مثال ذلك، نشرت دل للحاسب حديثا إعلانات توضح كيف توفر شراكتها مع ميكروسوفت Microsoft، وانتل Intel حلول أعمال الكترونية حسب الطّلب. وتعمل فولكس واجن Volkswagek بالمشاركة مع أرشر دانيالز ميدلاند Archer Daniels Midland على تطوير وقود بيوديزل. وفي بعض الأحيان، حتي المنافسين يعملوا مع بعضهم بعضا لتحقيق منافع مشتركة:

> حديثا شاركت هيوليت باكارد Hewlett-Packard (HP) مع أبل للحاسبات Apple Computer لتحضر إلى السّوق العلامة التّجاريّة iPod من HP، والتي تنتجها Apple، كجزء من جهود HP لتوسيع تواجدها في الكترونيات المستهلك. "بالمشاركة مع آبل، لدينا الفرصة لإضافة قيمة عن طريق تكامل أكبر عرض موسيقي رقمي في العالم في أكبر استراتيجيّة تسلية رقميّة لـ HP،" يقول ذلك كارلي فيورينو Carlie Fiorino رئيس HP، وضابط التّنفيذ الرّئيسي بها. ويضيف ستيف جوبس Steve Jobs ضابط التّنفيذ الرّئيسي في آبل، "هدف آبل هو توصيل iPod، و iTunes بين يدي كل محبّ للموسيقي في جميع أنحاء العالم، وتساعدنا المشاركة مع HP، وهي شركة مبتكرة للمستهلك، في عمل ذلك". (١٩)

وكما وضعها جيم كيلي Jim Kelly، ضابط التّنفيذ الرّئيسي السّابق في UPS، "لقدّ استبدل القول المأثور "إذا لم تستطع هزيمتهم، التحق بهم" بـ "التحق بهم، ولن يمكن أن يهزمك أحد". (٢٠)

استخلاص قيمة من العملاء

CAPTURING VALUE FROM CUSTOMERS

تشمل أول أربع خطوات في عملية التسويق بناء علاقات العميل عن طريق إنتاج قيمة ممتازة للعميل، وتسليمها له. وتشمل الخطوة الأخيرة استخلاص قيمة من العميل مقابل ذلك، في صورة مبيعات حالية ومستقبلية، وحصة سوق، وأرباح. فبإنتاج قيمة ممتازة للعميل، تنتج الشركة عملاء مرتفعي الرضاء والذين يستمر ولاؤهم للشركة، ويشتروا أكثر. ويعني هذا، بدوره، عائدات أكبر في المدى الطويل للشركة. ونناقش هنا نواتج إنتاج قيمة للعميل: ولاء العميل واستبقائه، وحصة السوق وحصة العميل، وحقوق ملكية العميل.

إنتاج ولاء العميل، واستبقائه Creating Customer Loyalty and Retention

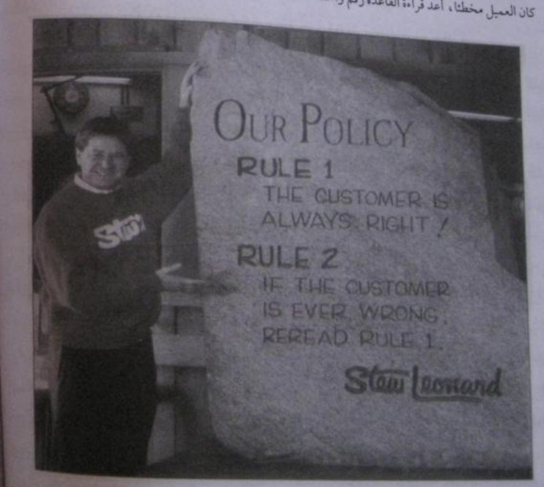
تنتج إدارة علاقة العميل الجيدة بهجة للعميل. وفي المقابل، يظلّ للعملاء المبتهجين ولاء، ويتكلّموا مع الآخرين في مصلحة الشّركة، ومنتجاتها. وبينت الدّراسات اختلافات كبيرة في ولاء العملاء الذّين يكونوا أقلّ رضاء، والرّاضين بعض الشيء، والرّاضين تماما. حتي الانخفاض البسيط من الرّضاء التام يمكن أن ينتج انخفاضا هائلا في الولاء. لذلك، لا يكون الهدف من إدارة علاقات العميل مجرد إنتاج رضاء العميل فقط، وإنّما إدخال البهجة على العميل ايضا. (٢١)

كما أدركت الشّركات ايضا أن فقدان عميل يعني فقدان أكثر من حالة بيع واحدة فقط. فهو يعني فقدان تدفق كامل من المشتريات التي يمكن أن يقوم بها العميل طوال حياته. مثال ذلك، فيما يلي توضيح درامي

لقيمة العميل مدى الحياة customer lifetime value:

قيمة العميل مدى الحياة customer lifetime value
قيمة التدفق الكامل من المشتريات التي يمكن أن يقوم بها العميل طوال حياته.

يقول ستيو ليونارد Stew Leonard، والذّي يقوم بتشغيل سوبر ماركت من ثلاث طوابق مرتفع الأرباح أنه يري 50,000 دولارا تطير من محلّه كل مرّة يري فيها عميلا متجهم الوجه. لماذا؟ لأن متوسّط إنفاق عميله 100 دولار في الأسبوع، ويشتري في 50 أسبوع في السنة، ويستمرّ موجودا في المنطقة لحوالي 10 سنوات. فإذا مر هذا العميل بتجربة غير سعيدة، وتحول إلى سوبرماركت آخر، يكون ستيو ليونارد قد فقد 50,000 دولارا في العائدات. ويمكن أن تكون الخسارة أكبر إذا شارك العميل المحبط تجربته مع عملاء آخرين، وتسبب في عيوب لهم. وللحفاظ على عودة العميل، أنتج ستيو ليونارد ما منحته نيويورك تايمز *New York Times* "أرض ديزني لمحلات الألبان Disneyland of Dairy Stores"، "كاملة برموزها، وتسلية مجدولة، وحديقة حيوانات، ورسومات متحركة خلال المحل. ومنذ بدايتها كمحلّ ألبان صغير في سنة 1969، نمت ستيو ليونارد بسرعة مذهلة. فبنت 29 إضافة إلى المحل الأصليّ، والتي تخدم الآن حوالي 250,000 عميل كل أسبوع. والقاعدة رقم واحد لدي ستيو ليونارد هي: العميل على حق دائما. والقاعدة رقم اثنين هي: إذا كان العميل مخطئا، أعد قراءة القاعدة رقم واحد![(٢٢)]



قيمة العميل مدى الحياة: لجعل العميل يعود مرّة أخرى، أنتج ستيو ليونارد "أرض ديزني لمحلات الألبان،" القاعدة رقم واحد: العميل على حق دائما. القاعدة رقم اثنين: إذا كان العميل مخطئا، أعد قراءة القاعدة رقم واحد!

ليس ستيو ليونارد الوحيد في تقويم قيمة العميل مدى الحياة. فتقدر لكزس Lexus أن العميل الواحد الرّاضي، والذّي له ولاء يساوي 600,000 دولارا مبيعات طوال الحياة. وتزداد قيمة العميل مدى الحياة لتاكو بل Taco Bell عن 12,000 دولار.[(٢٣)] لذلك فالعمل على الاحتفاظ بالعملاء، ونموهم يعطي معني اقتصادي جيد. وفي الحقيقة، يمكن أن تخسر الشّركة نقودا على عملية جارية محدّدة، وتظلّ تستفيد بصورة كبيرة من العلاقات طويلة المدى.

يعني هذا أن الشّركات يجب أن يكون هدفها مرتفع في بناء علاقات العميل. فتنتج بهجة العميل علاقة عاطفيّة مع المنتج، أو الخدمة، وليست تفضيلا منطقيًا فقط. وتبشر إل إل بين L. L. Bean، والمعروفة لزمن طويل بخدمتها الرّائعة للعميل وولاء العميل المرتفع، "بالقاعدة الذّهبيّة" التّالية: "قم ببيع سلع تجاريّة جيدة، وعامل عملائك كآدميين، سوف يأتون لك دائما للمزيد من الشّراء". فيكون التعلق بالعملاء "أساسيًا، ويكون نحيفا،" يقول ذلك أحد منفذي التّسويق. "نحن نجد ما يحتاجه عملاؤنا، ويريدوه، ونزيد من تقديمه بعد ذلك".[(٢٤)]

زيادة حصّة العميل Growing Share of Customer

بالإضافة إلى الاحتفاظ بالعملاء الجيدين لاستخلاص قيمة العميل مدى الحياة، يمكن أن تساعد إدارة علاقة العميل الجيدة المسوقين في زيادة **حصّة العميل share of customer** - الحصة التي يحصلوا عليها من مشتريات العملاء لأصناف منتجاتهم. فينفق الكثير من المسوقين الآن وقتا أقلّ في تحديد كيف يزيدوا حصّة السّوق، ووقتا أكبر في محاولة زيادة حصّة العميل. لذلك تريد البنوك "حصّة محفظة" أكبر. وتريد محلاّت السوبر ماركت "حصّة معدة" أكبر. وتريد شركات السّيارات "حصّة جاراج" أكبر، وتريد الخطوط الجوية "حصّة سفر" أكبر.

حصّة العميل share of customer
جزء مشتريات العميل الذّي تحصل عليه الشّركة في فئات منتجاتها.

ولزيادة حصّة العميل، يمكن أن ترفع الشّركة علاقات العميل عن طريق تقديم تنوع أكبر للعملاء الحاليّين. أو يمكن أن تدرب العاملين على البيع المتقاطع cross-selling، والبيع الأكثر upsell كي تسوّق منتجات، وخدمات أكثر للعملاء الحاليّين. مثال ذلك، تكون أمازون دوت كوم Amazon.com ماهرة جدًا في رفع العلاقات مع 35 مليون عميل لزيادة حصّتها من مشتريات كل عميل. فبدأت أمازون دوت كوم كبائع كتب، وتقدم الآن للعملاء موسيقي، وشرائط عروض مرئيّة، وهدايا، ولعب أطفال، والكترونيات استهلاكية، ومنتجات مكاتب، وعناصر تحسين المنازل، وجزازات عشب ومنتجات الحدائق، والكماليّات

وأدوات الزّينة، والمزاد العلنيّ في الخط المفتوح. إضافة إلى هذا، وبنا على تاريخ شراء كل عميل، توصي الشّركة بالكتب، أو الأقراص المدمجة، أو شرائط العروض المرئيّة التي يمكن أن تقع في اهتمام العميل. وبهذه الطّريقة، تستخلص أمازون دوت كوم حصّة أكبر من ميزانيّة تسلية العميل ووقت راحته.

بناء حقوق ملكيّة العميل Building Customer Equity

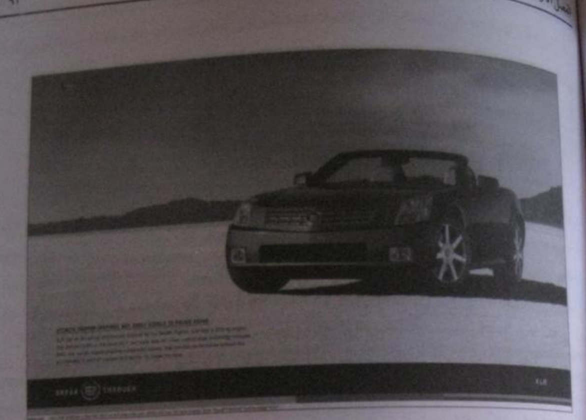
يمكننا أن نري الآن أهمية عدم إيجاد العملاء فقط، بل الحفاظ عليهم، ونموهم ايضا. وتكون إدارة علاقة العميل موجّهة تجاه المدى الطّويل. ولا تريد الشّركات الذكية في وقتنا الحاليّ أن تنتج عملاء فقط، وإنّما تريد أن "تمتلكهم" طوال الحياة، وتحصل على قيمة عميلها مدى الحياة، وتبني حقوق ملكيّة عميل شاملة ايضا.

ما هي حقوق ملكيّة العميل؟

الهدف النهائيّ من إدارة علاقة العميل هو إنتاج **حقوق ملكيّة عميل customer equity** مرتفعة.(٢٥) وتكون حقوق ملكيّة العميل إجمالي قيم العميل المشتركة طوال الحياة لكلّ عملاء الشّركة. ومن الواضح أن كلما ازداد ولاء عملاء الشّركة، كلما ازدادت حقوق ملكيّة عميل الشّركة. ويمكن أن تكون حقوق ملكيّة العميل مقياسا أفضل لأداء الشّركة من المبيعات، أو حصّة السّوق الحاليّة. فبينما تعكس المبيعات، وحصّة السّوق الماضي، فإن حقوق ملكيّة العميل تقترح المستقبل. لنتناول كاديلاك Cadillac:

> **حقوق ملكيّة العميل customer equity**
> إجمالي قيم العميل المشتركة طوال الحياة لكلّ عملاء الشّركة.

في السّبعينات من القرن العشرين الميلاديّ، كان لدي كاديلاك بعض أكثر العملاء ولاء في الصّناعة. فلجيل كامل من مشتري السّيارات، كان اسم "كاديلاك" يعني الفخامة الأمريكية. ووصلت حصّة كاديلاك في سوق السّيارات الفاخرة إلى 51% في سنة 1976. وبناء على حصّة السّوق، والمبيعات، بدي مستقبل العلامة التّجاريّة ورديا. إلاّ أن مقاييس حقوق ملكيّة العميل رسمت صورة أكثر بهتانا. فكانت أعمار عملاء كاديلاك تزداد (متوسّط عمر 60 سنة)، وكان متوسط قيمة العميل مدى الحياة ينخفض. وكان الكثير من مشتري كاديلاك مع آخر سيارة يشتروها. لذلك، رغم أن حصّة سوق كاديلاك كانت جيدة، لم تكن حقوق ملكيّة العميل كذلك. قارن هذا مع BMW. لم تكسب صورة BMW الشّابة والقويّة حصّة سوق مبكّرة. لكنّها كسبت عملاء أصغر سنا لـ BMW مع قيم حقوق ملكيّة مدى الحياة مرتفعة. والنتيجة: تحصل كاديلاك الآن على حوالي 15% فقط من حصّة السّوق، أقلّ من حصّة BMW. واستمرّت حقوق ملكيّة عميل BMW أعلى كثيرا - فلديها عملاء أكثر بمتوسّط قيمة مدى الحياة للعميل أكبر. لذلك ليست حصّة السّوق الإجابة. ويجب ألاّ نهتمّ بالمبيعات الحاليّة فقط، وإنّما بالمبيعات المستقبليّة ايضا. وتكون قيمة مدى الحياة للعميل، وحقوق ملكيّة العميل اسم المباراة.(٢٦)



لزيادة قيمة العميل مدى الحياة، يستهدف إعلان كاديلاك Break Through مرتفع النّجاح الجيل الأصغر من العملاء.

بناء العلاقات الصّحيحة مع العملاء الصّحيحين

يجب أن تدير الشّركات حقوق ملكيّة العميل بعناية. فيجب أن تري العملاء كأصول تحتاج أن تدار، وتعظم. لكن ليس كل العملاء، بل ليس كل العملاء الموالين، يمثلوا استثمارا جيدا. فمن المدهش أن بعض العملاء الموالين يمكن ألا يكونوا مربحين، ويمكن أن يكون بعض العملاء غير الموالين مربحين. أي العملاء يجب أن تستحوذهم الشّركة، وتحافظ عليهم؟ "حتي نقطة معينة، يكون الاختيار واضحا: احتفظ بالمنفقين الكبار بصورة متسقة، واخسر المنفقين الصّغار غريبي الأطوار". يقول ذلك أحد الخبراء. "لكن ماذا عن المنفقين الكبار غريبي الأطوار، والمنفقين الصّغار المتسقين؟ ليس واضحا في العادة إذا كان يجب استحواذهم، أو الاحتفاظ بهم، وبأيّ تكلفة؟".(٢٧)

يمكن أن تقسم الشّركة العملاء طبقا لربحيتهم المحتملة، وتدير علاقتها معهم طبقا لذلك. ويصنّف شكل (١-٥) العملاء في إحدى أربع مجموعات للعلاقة، طبقا لربحيتهم، وولائهم المتوقّع.(٢٨) تحتاج كل مجموعة إلى استراتيجيّة إدارة علاقة مختلفة. فيبيّن "الغرباء strangers" ربحيّة منخفضة، وولاء متوقع بسيط. ويوجد اتّفاق بسيط بين عروض الشّركة، واحتياجاتهم. وتكون استراتيجيّة إدارة علاقة هؤلاء العملاء بسيطة: لا تستثمر أي شيء فيهم.

Potential Profitability	Short-term customers	Long-term customers
High profitability	**Butterflies** Good fit between company's offerings and customer's needs; high profit potential	**True Friends** Good fit between company's offerings and customer's needs; highest profit potential
Low profitability	**Strangers** Little fit between company's offerings and customer's needs; lowest profit potential	**Barnacles** Limited fit between company's offerings and customer's needs; low profit potential
	Projected loyalty	

شكل (١-٥) مجموعات علاقة العميل.

المصدر: أعيدت طباعته بتصريح من Harvard Business Review. مستخلص من *"The Management of Customer Loyalty" by Werner Relnartz and V. Kumar, July 2002, p. 93. Copyright by the president and fellow of Harvard College: all rights reserved.*

تكون "الفراشات butterflies" مربحة، لكن دون ولاء. ويوجد اتّفاق جيد بين عروض الشّركة، واحتياجاتها. إلاّ أنّنا يمكن أن نستمتع بهم، مثل الفراشات الحقيقيّة، لوهلة قصيرة فقط، ويتركونا بعد ذلك. مثال ذلك، مستثمرو سوق الأوراق الماليّة الذّين يتبادلوا الحصص عادة وبكميّات كبيرة، إلاّ أنهم يستمتعوا باصطياد أفضل الصّفقات دون بناء علاقة منتظمة مع أي شركة سمسرة فرديّة. ونادرا ما تنجح الجهود لتحويل الفراشات إلى عملاء لديهم ولاء للشّركة. وبدلا من ذلك، يجب أن تستمتع الشّركة بالفراشات للحظات. كما يجب أن تستخدم الحملات الترويجية لجذبهم، وتنتج عمليات جارية مرضيّة ومربحة معهم، وتتوقّف بعد ذلك في الاستثمار فيهم حتي يأتي وقت الجولة الثّانية.

يكون "الأصدقاء الحقيقيّون true friends" مربحين، ولديهم ولاء للشّركة معا. ويوجد اتّفاق قوي بين احتياجاتهم، وعروض الشّركة. تريد الشّركة أن تعمل علاقة استثمارات مستمرّة لإدخال البهجة على هؤلاء العملاء، وترعاهم، وتحتفظ بهم، وتنميهم. وتريد أن تحول الأصدقاء الحقيقيّين إلى "معتقدين حقيقيين true believers"، والذّين يعودوا بانتظام، ويتكلّموا مع الآخرين عن تجاربهم الجيدة مع الشّركة.

يكون "الأشخاص الدبقون barnacles" مرتفعي الولاء لكنّهم ليسوا مربحين. ويوجد اتّفاق محدود بين احتياجاتهم، وعروض الشّركة. مثال ذلك عملاء البنك الصّغار الذين يتعاملوا بانتظام مع البنك لكنّهم لا ينتجوا عائدات كافية لتغطية تكاليف الاحتفاظ بحساباتهم. وقد يمثلوا معظم العاملين المثيرين للمشاكل. ويمكن أن تحسن الشّركة ربحيتهم عن طريق زيادة البيع لهم، أو زيادة الرّسوم التي يتحمّلوها، أو تقليل الخدمة لهم. فإذا لم تستطع الشّركة أن تحولهم إلى مربحين يجب أن تستغني عنهم.

والنقطة المهمة هنا هي: يحتاج أنواع العملاء المختلفين إلى استراتيجيات إدارة علاقة مختلفة. ويكون الهدف بناء العلاقة الصّحيحة *right relationship* مع العملاء الصّحيحين *right customers*. (٢٩)

المظهر الجديد للتّسويق

THE NEW MARKETING LANDSCAPE

مع دخول العالم في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين الميلاديّ، حدثت تغييرات هائلة في السّوق. ولاحظ رينشارد لوف Richard Love من هيوليت باكارد HewlettPackard، "تكون سرعة التّغيير سريعة لدرجة أن المقدرة على التّغيير أصبحت ميزة تنافسيه الآن". ويلخّص يوجي بيرا Yogi Berra كاتب الأساطير الجذاب في نيويورك يانكي New York Yankee هذا ببساطة أكبر عندما يقول، "لم يعد المستقبل كما سبق أن اعتدنا عليه". فمع تغيّر السّوق، يجب أن يتغيّر هؤلاء الذّين يخدموه ايضا.

ونشرح في هذا القسم الاتجاهات، والقويّ الرئيسية التي تغيّر منظر السّوق، وتحدّيات استراتيجيّة التّسويق. فنلقي نظرة على أربعة تطوّرات رئيسية: العصر الرقمي الجديد، والعولمة السّريعة، والنّداء بالمزيد من المسؤولية الأخلاقيّة والاجتماعية، والنموّ في التّسويق غير الهادف للرّبح.

العصر الرقمي الجديد The New Digital Age

أنتج الازدهار التّقني الحديث عصرا رقميا جديدا. فكان للنموّ المتفجر للحاسبات، والاتّصالاتّ المبرقة، والمعلومات، والنّقل، والتّقنيات الأخرى تأثير رئيسي على الطّرق التي تقدم بها الشّركات قيمة لعملائها.

والآن، أكثر من أي وقت مضيّ، نتصلّ جميعنا ببعضنا بعضا، وبالأشياء القريبة، والبعيدة في العالم حولنا. فبينما كان السّفر عبر الولايات المتّحدة يستغرق أسابيع، أو أشهر فيما مضيّ، يمكننا الآن السّفر حول الكرة الأرضية في ساعات، أو أيّام فقط. وبينما كان استقبال أخبار جديدة عن أحداث العالم المهمّة يتطلّب أيّام، أو أسابيع من قبل، يمكننا أن نراها الآن أثناء حدوثها من خلال البثّ المباشر للأقمار الصّناعيّة. وبينما كانت المراسلات مع الآخرين الموجودين على بعد مسافة طويلة تستغرق أسابيع من قبل، فلا نحتاج إلاّ لحظات فقط الآن عبر الهاتف، أو الإنترنت.

لقدّ أنتج الازدهار التّقني طرقا مثيرة جديدة للتّعلم عن العملاء، وتتبّعهم، وإنتاج منتجات وخدمات يتم تفصيلها طبقا لاحتياجات العميل الفرديّ. كما تساعد التّقنية الشّركات ايضا في توزيع المنتجات بكفاءة، وفعاليّة أكبر. وتساعدهم في الاتصالات مع العملاء في مجموعات كبيرة، أو من واحد إلى واحد.

ومن خلال عقد المؤتمرات المرئيّة videoconferencing، يستطيع باحثو التّسويق في المقر الرّئيسي للشّركة في نيويورك New York أن يشاهدوا مجموعات التّركيز في شيكاغو Chicago، أو باريس Paris دون أن يغادروا أماكنهم في المقر الرّئيسي. فببضع نقرات على زر الفأرة فقط، يستطيع المسوق المباشر الدّخول في خدمات

بيانات الخط المفتوح ليعرف أي شيء عن السّيارة التي تقودها، وما الذّي تقرأه، وما مذاق الأيس كريم الذّي تفضّله. أو باستخدام الحاسبات القويّة الحاليّة، يستطيع المسوقون أن ينتجوا قواعد بيانات عملائهم التفصيلية الخاصّة بهم، ويستخدموها في استهداف العملاء الأفراد بعروض صممت خصّيصا لتلبية احتياجاتهم المحددة.

كما أحضرت التّقنية موجة جديدة من أدوات الاتّصالاتّ، والإعلان ايضا - تتراوح من الهاتفات الخليوية، وآلات الناسوخ عن بعد (الفاكس)، والأقراص المدمجة لذاكرة القراءة فقط CD-ROM، والتلفاز مرتفع الوضوحية إلى أكشاك الفيديو في المطارات، و المراكز التّجاريّة للمشتريات. ويمكن أن يستخدم المسوقون هذه الأدوات للوصول إلى عملاء مختارين برسائل تستهدفهم بعناية فائقة. ومن خلال التّجارة الإلكترونية، يمكن أن يتعلّم العملاء عن المنتجات والخدمات، ويصمّموها، ويطلبوها، ويدفعوا ثمنها - دون أن يغادروا منازلهم. وبعد ذلك، من خلال معجزات التّسليم السريع، يمكن أن يتسلّموا مشترياتهم في أقلّ من 24 ساعة. ويؤثر ازدهار التّقنية على كل وجه من أوجه التّسويق من عروض الواقع الافتراضيّ التي تختبر المنتجات الجديدة إلى المحلات الافتراضيّة في الخط المفتوح التي تبيعها.



العصر الرقمي الجديد: لازدهار التّقنية الحديث تأثير رئيسي على الطّرق التي يتصلّ بها المسوقون بعملائهم، ويحضروا قيمة لهم.

الإنترنت

قد تكون الإنترنت Internet التّقنية الجديدة الدرامية أكثر التي تقود عصر الاتّصالاتّ. والآن، تربط الإنترنت الأفراد، والأعمال من كل الأنواع ببعضها بعضا، وبالمعلومات في جميع أنحاء العالم. وحدث الترحيب بالإنترنت بأنّها التّقنية من وراء الاقتصاد الجديد New Economy. فتسمح بالاتّصال بالمعلومات في أي وقت، وفي أي مكان، وبالتّسلية، والاتّصالاتّ. وتستخدم الشّركات الإنترنت في بناء علاقات وثيقة أكثر مع العملاء، وشركاء التّسويق. وبالإضافة إلى المنافسة في السّوق التقليدي، فلديهم اتّصال الآن بفراغات السّوق market*spaces* الجديدة المثيرة.

> **الإنترنت Internet**
> شبكة عنكبوتيّة عامة هائلة من شبكات الحاسب، والتي تصل المستخدمين من كل الأنواع في جميع أنحاء العالم ببعضهم بعضا، وبمستودع معلومات كبير مدهش.

لقدّ اندفع استخدام الإنترنت في التّسعينات من القرن العشرين الميلاديّ مع تطوّر الشّبكة العنكبوتيّة العالميّة World Wide Web (WWW). ومع دخول الألفيّة الجديدة، وصل اختراق الإنترنت للولايات المتّحدة ما يقرب من 63%، مع اتّصال 186 مليون نسمة بالويب في الشّهر. وتعد الإنترنت ظاهرة عاليّة حقيقيّة - فوصل عدد مستخدمي الإنترنت في جميع أنحاء العالم 719 مليون في السنة الماضية، ويتوقّع أن يصل إلى 1.5 بليون نسمة مع سنة 2007. (٣٠) يعني هذا النموّ، والتنوع في تعداد مستخدمي الإنترنت أن كل أنواع النّاس تذهب الآن للويب للحصول عل معلومات، وشراء منتجات، وخدمات.

ومن الصّعب في هذه الأيّام أن تجد شركة لا تستخدم الويب بطريقة معنويّة. وتحولت الكثير من شركات "الطّوب والمونة brick-and-morter" التقليدية إلى شركات "النقر، والمونة brick-and-morter" الآن. تتغامر في الخط المفتوح لجذب عملاء جدد، وبناء علاقات أقويّ مع العملاء الموجودين فعلا. كما نتج عن الإنترنت جيل جديد من شركات "النقر فقط click-only" - ما تسمي "شركات الدوت كوم dot-coms". وأثناء سعار الويب في نهاية التّسعينات من القرن العشرين الميلاديّ، ظهرت شركات الدوت كوم في كل مكان تبيع كل شيء من الكتب، ولعب الأطفال، والأقراص المدمجة إلى الأثاث، وقروض المنازل، وحقائب 100 رطل من طعام الكلاب عبر الإنترنت. وهدأ السعار خلال "انصهار الدوت كوم dot-com meltdown" في سنة 2000، عندما خرج الكثير من تجار التّجزئة الالكترونيين e-tailers، وبدايات الويب الأخرى من الأعمال. والآن، رغم البداية العنيفة لشراء المستهلكين في الخط المفتوح فإنّه ينمو بمعدل صحي، ويواجه العديد من شركات الدوت كوم التي بقّت على قيد الحياة مستقبل واعد. وحاليا، يكون أكثر من نصف الشّركات التي بقّت على قيد الحياة من الانصهار مربحة. (٣١)

إذا بدت التّجارة الإلكترونية للمستهلك واعدة، فإن التّجارة الإلكترونية من الأعمال إلى الأعمال تزدهر فقط. ويتوقّع للعمليّات الجارية من الأعمال إلى الأعمال في الخط المفتوح أن تصل إلى 4.3 ترليون دولار في سنة 2005، مقارنة مع 107 بليون دولار فقط في مشتريات المستهلك. ويبدو أن كل الأعمال قد أعدت محلا على الويب. فانتقلت العمالقة مثل جنرال الكتريك GE، وآي بي ام IBM، ودل Dell، ونظم سيسكو Cisco Systems، وميكروسوف Microsoft، وكثيرات أخرى بسرعة لتستغل قوة الإنترنت.(٣٢)

لذلك، قدم الازدهار في التّقنية فرصا جديدة مثيرة للمسوقين. وسوف نتعرّف على عصر الإنترنت الجديد بمزيد من التّفاصيل في الفصل الثّامن عشر.

العولمة السّريعة Rapid Globalization

مع إعادة المسوقين تعريف علاقاتهم بالعملاء، والشركاء ، فإنّهم يتهجوا نظرة جديدة للطّرق التي يتصلّوا بها مع العالم الأوسع المحيط بهم. ففي عالم يزاد صغره، يتصلّ الكثير من المسوقين الآن مع عملائهم، وشركائهم عالميّا *globally*.

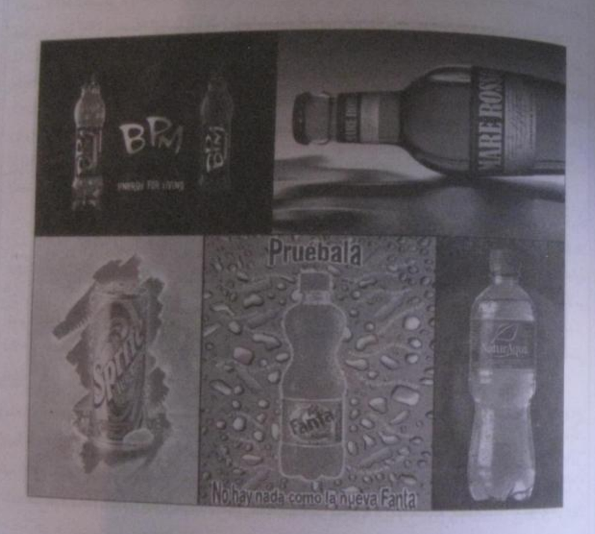
والآن، تلمس المنافسة العالميّة كل شركة تقريبا، سواء كانت صغيرة، أو كبيرة. فيشتري بائع الورود القريب منك وروده من المكسيك، بينما يتنافس منتج الإلكترونيات في الولايات المتّحدة في أسواقه المحلّية مع منافسين يابانيين عمالقة. كما أن بائع التّجزئة على الإنترنت الذّي يجد نفسه يتسلّم أوامر من جميع أنحاء العالم في نفس الوقت الذّي يقدم فيه منتج سلع استهلاكية أمريكي منتجات جديدة في أسواق تنبثق في الخارج.

لقدّ واجهت الشّركات الأمريكية تحديّات في مواقعها المحلّية من الشّركات متعدّدة الجنسيات الأوروبيّة واليابانية. فتفوقّت شركات مثل تويوتا Toyota، وسيمنز Siemens، ونستله Nestle، وسوني Sony، وسامسونغ Samsung في أدائها على منافسيها من الولايات المتّحدة في الأسواق الأمريكية نفسها. وبالمثل، وجدت شركات الولايات المتّحدة في مدى واسع من الصّناعات فرصا جديدة في الخارج. فطورت كوكاكولا Coca-Cola، وجنرال موتورز General Motors، واكسون موبيل ExxonMobil، وآي بي ام IBM، وجنرال الكتريك General Electric، ودوبونت DuPont، وموتورولا Motorola، وعشرات من الشّركات الأمريكية الأخرى عمليات عالميّة حقيقيّة، وتنتج وتبيع منتجاتها في جميع أنحاء العالم. حتي MTV لحقت صفوة العلامات التّجاريّة العالميّة، وتسلم صيغا محلّية من منتجاتها في 140 دولة في جميع أنحاء العالم (انظر التّسويق الحقيقيّ (١-٢)).

والآن، لا تحاول الشّركات أن تبيع أكثر من سلعها المنتجة محلّيا في الأسواق الدّولية فقط، وإنّما تشتري توريدات ومكونات أكثر من الخارج ايضا. مثال ذلك، يمكن أن يختر بيل بلاس Bill Blase، أحد أكبر مصمّمي الأزياء في الولايات المتّحدة، قماشا منسوجا من صوف استرالي Australian مع تصميمات مطبوعة في ايطاليا Italy. ويصمّم فستانا، ويرسل الرّسم بالبريد الالكترونيّ إلى عميل في هونغ كونغ Hong Kong،

والذّي يصدر أمرا للمصنع الصيني Chinese. وتشحن الفساتين بعد تصنيعها جوا إلى نيو يورك New York، حيث يعاد توزيعها إلى محلاّت الأقسام، ومحلاّت بيع الملابس في جميع أنحاء البلاد.

لذلك، يتزايد اهتمام المديرين في جميع أنحاء العالم بالنّظرة العالميّة، وليست المحلّية لصناعة الشّركة، ومنافسيها، وفرصها. ويسألون: ما التّسويق العالمي؟ وكيف يختلف عن التّسويق المحلّي؟ كيف يؤثر المنافسون العالميون، والقويّ العالميّة على أعمالنا؟ إلى أي مدى يجب أن "نذهب عالميّا"؟ ونناقش السّوق العالمي بمزيد من التّفاصيل في الفصل التّاسع عشر.



طورت الكثير من شركات الولايات المتّحدة عمليات عالميّة حقيقيّة. فتقدم كوكاكولا أكثر من 300 علامة تجاريّة في أكثر من 200 دولة بما في ذلك مشروب الطّاقة BPM Energy في ايرلندا Ireland، وبيتر مار روسو Bitter Mare Rosso في اسبانيا Spain، وسبرايت أيس كيوب Sprite Ice Cube في بلغاريا Belgium، وفانتا Fanta في شيلي Chile، وناتور أكوا NaturAqua في المجر Hungary. وتكون كل من كوكاكولا "Coca-Cola"، وبي أم بي "BMP"، وفانتا "Fanta"، وناتور أكوا "NaturAqua"، و بيتر مار روسو "Bitter Mare Rosso"، و العلامة التّجاريّة المصاحبة علامات تجاريّة لشركة كوكاكولا Coca-Cola Company. وتكون سبرايت آيس "Sprite Ice" علامة تجاريّة لشركة كوكاكولا المحدودة Coca-Cola Ltd.

التّسويق الحقيقيّ (١-٢)

ام تي في العالميّة: الموسيقي هي اللّغة العالميّة

يقول البعض أن الحبّ هو اللّغة العالميّة. لكن بالنسبة إلى ام تي في MTV، الموسيقي *music* هي اللّغة العالميّة. ففي سنة 1981، بدأت MTV تقديم علامتها التّجاريّة الفريدة للبرامج لمحبي الموسيقي صغار السّن عبر الولايات المتّحدة. وبسرعة جذبت عروض الشّركة جمهورا كبيرا في مجموعة العمر المتراوح من 12 إلى 34 سنة المستهدفة. وشيّدت MTV نفسها كشبكة ثقافة شباب الدّولة بسرعة، وذلك بتقديمها "كل شيء يهتمّ به الشّباب". ومع تأمين النّجاح في الولايات المتّحدة، ذهبت MTV للعالم في سنة 1986، ببيعها بضع ساعات من البرامج لشبكة أساهي Asahi في اليابان Japan. وبعد وقت قليل، في سنة 1987، دشّنت MTV Europe، وشهدت الشّبكة نموا عالميّا هائلا منذ ذلك الوقت.

والآن تقدم MTV برامج في 140 دولة بما في ذلك البرازيل Brazil، وكندا Canada، والصين China، وفرنسا France، وألمانيا Germany، وهولندا Holland، والهند India، وايطاليا Italy، واليابانJapan، وكوريا Korea، وأمريكا اللاتينية Latin America، وبولندا Poland، وروسيا Russia، وجنوب شرق آسيا Southeast Asia، واسبانيا Spain، وتايوان Taiwan، وهونج كونج Hong Kong، والمملكة المتّحدة United Kingdom وما نتيجة هذا الانفجار العالمي؟ تصل MTV الآن إلى ضعف النّاس في العالم كلّه مثل CNN، ويعيش 8 من كل 10 من مشاهدي MTV خارج الولايات المتّحدة. وككل تصل MTV إلى 384 مليون أسرة بعدد 19 لغة مختلفة على 37 قناة، و 17 موقع ويب مختلف.

ما سر نجاح MTV عالميّا؟ أنّها تقدم للمشاهدين في جميع أنحاء العالم الكثير ممّا جعلها شعبيّة في الولايات المتّحدة. ادخل شبكتها في باريس Paris، أو في بيجينج Beijing، أو موسكو Moscow، أو تييرا ديل فيوجو Tierra del Fuego، أو أي مكان أخر، وسترى كل العناصر التي جعلت MTV فريدة في كل مكان في العالم - رموز العلامة التّجاريّة العالميّة لـ MTV، والتّشكيل السريع، وveejays و rockumentaries، وموسيقي، وموسيقي، وموسيقي. لكن بدلا من تقديم نسخة طبق الأصل من برامجها في الولايات المتّحدة للمشاهدين العالميين جعلت MTV عروضها محلّية. فتخدم كل قناة حتي خليط يشمل 70% برامج محلّية تم تفضيلها لأذواق محدّدة للمشاهدين في الأسواق المحلّية. ولاحظ أحد محللي البيزنيس ويك *Business Week*:

> [كانت MTV] ذكيّة بدرجة كافية لتدرك أنه بينما يريد المراهقون في العالم الموسيقي الأمريكية، فهم يريدوا مادة محلّية بالفعل ايضا. لذلك عمل منتجو MTV على تقديم مواهب القمة في أسواقهم المحلّية. وكانت نتيجة ذلك تدفقا لا نهائيّا من الأحداث المثيرة الليلية التي تجعل عروض MTV العالميّة طازجة دائما. فخلال سنة مضت، على سبيل المثال، لم تكن لينا كاتينا Lena Katina، ويوليا فولكوفا Yulia Volkanoمختلفتين عن معظم فتيات المدارس في موسكو. والآن كوّنت كاتينا البالغة من العمر 16 عاما، وفولكوفا البالغة من العمر 15 عاما أقوّي الفرق الموسيقيّة التي خرجت من روسيا Russia، والتي تسمي نفسها تاتو Tatu.
>
> فتكون تاتو إحدى مجموعات الموسيقي المحلّية المنبثقة والتي كسبت سمعة عالميّة من خلال MTV، وجمهور أوسع في الولايات المتّحدة ايضا. وأصبحت مغنيّة الرّوك شاكيرا Shakira من كولومبيا Columbia، التي لم تكن معروفة خارج أمريكا اللاتينية حتي سنة 1999 عندما سجّلت قرصا مدمجا لـ MTV - حفلات موسيقية للحياة الشّعبيّة والتي سجلتها MTV - الآن إحدى الحاصلات على جوائز U. S. Grammy، وجائزتين من Latin Grammy وبيع 2 مليون نسخة من قرصها المدمج.

ونتج عن سياسة MTV الخاصّة بدفع المحتوى المحلّي بعض عروض الشّبكة الأكثر إبداعا. وقد لاحظ أحد محللي

MTV الأخرين:

> لدي مشاهدي MTV الروسية عرض اسمه "12 مشاهد غاضب" يناقش فيه المثقفون وآخرون العروض الموسيقية المرئية. وفي البرازيل يستضيف أحد المشاهدين البرازيليين عرض السفر "موشيلاو Mochilaw". وفي الصين تذيع MTV Mandarine برنامج Mei Mei Sees MTV" الذي يتسم بفارس عروض مرئية افتراضي". كما تقدم MTVIndia برنامج "نقطة غباء Silly Point" المكون من قصاصات أفلام مسلية عن كيف يمكن استخدام ترس الكريكيت في احياة اليومية.
>
> مثل *Rockgol* البرازيلي، وهو بطل يجعل الموسيقيين البرازيليين يواجهوا منفذي صناعة التّسجيل. وفي روسيا، اختير برنامج *Twelve Angry Viewers* كأحد أهم ثلاثة برامج أحاديث روسية. ففي استوديو ملون بسلالم باللّون الأزرق القاتم، ووسائد كبيرة خضراء، يشاهد عشرات المراهقين أحدث العروض المرئيّة، ويناقشوها. ودوريّا يعملوا فاصلا للرّقص الفوريّ أو البوب.

في مركز آلة نمو MTV العالمي يوجد بيل رويدي Bill Roedy، رئيس شبكات MTV العالميّة. فهو سفير غير متوقف في رسالة لجعل MTV متاحة في كل مكان وزمان في جميع أنحاء العالم. وطبقا للبزنيس ويك Business Week:

> لإعطاء الأطفال هذه الجرعة من الرّوك، تناول [رويدي Roedy] طعام الإفطار مع رئيس الوزراء الاسرائيلي شمعون بيبرز، والغداء مع مؤسّس سنغافورة لي كوان يو، وظهر مع القائد الصيني جيانج زيمن. كما قابل القائد الكوبي فيدل كاسترو بنفسه والذّي تساءل إذا كان يمكن أن تعلم MTV أطفال كوبا اللّغة الإنجليزية. ويقول رويدي: "لقدّ واجهنا معارضة بسيطة جدّا في إحدى المرّات عند توضيحنا أنّنا لسنا في الأعمال لتصدير الثّقافة الأمريكية".

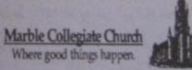
وليس خليط MTV الفريد من البرامج المحلّية والعالميّة شعبيّا فقط، وإنّما تحقّق أرباحا مرتفعة ايضا. فتركيز الشّبكة على صغار السّن، وهم أناس متزايدي الثّروة، جعل برامجها شائعة خاصّة مع المعلنين. وككل، فخليطها من المحتوى المحلّي والعالمي، مدمجا مع الدّخول المبكر في الأسواق العالميّة، جعلها أقوي من أن تهزم. "تجمع شبكات MTV العالميّة MTV Networks International دلاء من المال سنة بعد أخرى من خليط رسوم الاشتراك في الكابل، والإعلان، والأوساط الجديدة المتزايدة،" استخلص هذا المحلل. في نفس الوقت، تناضل المنافسة لمجرد أن تحقّق التّعادل فقط. فتحولّت VIVA، أقوّي منافس لـ MTV في أوروبا، لتوها للرّبح.

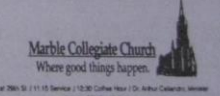
لذلك، في عقدين اثنين من الزّمان فقط، لحقت MTV بركب صفوة العلامات التجارية العالميّة، وذلك مع رموز مثل كوك Coke، وليفيز Levi's، وسوني Sony، استخلص ذلك المحلل: "صيغة MTV من الرّوك العالمي".

المصدر: مقتطفات من Kerry Capell, "MTV's World: Mando-Pop. Mexican Hip Hop. Russian Rap. It's All Fueling the Biggest Global Channel," *Business WeekT, February 18, 2002, pp. 81-84*. انظر ايضا Lynn Elber, "US TV Nc.works Expand Interests Overseas," *Marketing News*, November 7, 1994, p. 7; Alkman, Granitsas, "MTV Is Launching a 24-Hours Network in Indonesian Cities," *Wall Street Journal*, March 13, 2002, p. B7; the MTV Worldwide Web site, www.mtv.com/mtvinternational; and the Viacom Corporate Web site, www.viacom.com.

المناداة بمزيد من المسؤوليّة الأخلاقيّة، والاجتماعية The Call for More Ethics and Social Responsibility

فمع نضج الحركات، وحماية البيئة، يطلب من مسوقي اليوم أن يتحمّلوا مسؤوليّة أكبر نحو المجتمع، يعيد المسوقون فحصهم لاتصالاتهم بالقيم والمسؤوليّات الاجتماعية، والأرض التي تأوينا. فمع نضج حركات حماية المستهلك، وحماية البيئة، يطلب من مسوقي اليوم أن يتحمّلوا مسؤوليّة أكبر نحو المجتمع، وإجراءاتهم التي تؤثر على البيئة. وأصبحت أخلاقيات المنشأة، والمسؤوليّة الاجتماعية موضوعات ساخنة لكلّ الأعمال تقريبا. ويمكن أن تهمل قلة فقط من الشّركات حركة حماية البيئة المتجدّدة وكثيرة المطالب.





التّسويق غير الهادف للرّبح: أنتجت وكالة إعلان كنيسة ماربل كوليجيت حملة تسويق بارعة برسائل موجّهة للشباب.
(المصدر: مستخدمة بتصريح من فوليس للإعلان Follis Advertising. حقوق النّسخ جون فوليس John Follis www.follisinc.com.)

وسوف تضع حركات المسؤوليّة الاجتماعية، والحركات البيئة طلبات أكثر تقييدا على الشّركات في المستقبل. تقاوم بعض الشّركات هذه الحركات. وتتزحزح فقط عندما تجبر بالتّشريعات، أو بصياح المستهلكين. إلاّ أن الشّركات التقدمية أكثر تقبل مسؤوليّاتها بالفعل تجاه العالم من حولنا. وترى الإجراءات المسؤولة اجتماعيّا كفرص للعمل الجيد. وتبحث عن طرق للرّبح عن طريق خدمة الاهتمامات طويلة المدى

لعملائها، ومجتمعاتها بأفضل صورة. وتمارس بعض الشّركات – مثل بن وجيري Ben & Jerry، وساتورن Saturn، وبودي شوب The Body Job، وغيرها – "الرأسمالية المهتمّة caring capitalism"، وتميّز نفسها عن طريق الاهتمام، والعقليّة المدنيّة. فهي تبني المسؤوليّة الاجتماعية، والإجراء الاجتماعيّ في تقريري رسالة الشّركة، وقيمها. مثال ذلك، يتحدي تقرير رسالة بن وجيري كل العاملين، من الإدارة العليا إلى عامل تعبئة الأيس كريم في كل محل، لشمول الاهتمام برفاهية الفرد، والمجتمع في قراراتهم اليوميّة.(٣٣)

نمو التّسويق غير الهادف للرّبح The Growth of Not-for-Profit Marketing

في الماضي، كان التّسويق واسع التّطبيق في قطاع الأعمال الهادفة للرّبح. لكن في السّنوات الأخيرة، أصبح التّسويق جزءا مهما ايضا لاستراتيجيات الكثير من التّنظيمات غير الهادفة للربح مثل الكليّات، والمستشفيات، والمتاحف، والأوركسترا السيمفوني، وحتي الكنائس. لنتناول المثال التّالي:

"تريد أن تغذّي روحك؟" يناشد أحد إعلانات مترو الأنفاق لكنيسة ماربل كوليجيت Marble Collegiate Church في نيويورك سيتي New York City. "لدينا قائمة هائلة". في الحقيقة أن لدي ماربل كولجيت شيء معين في طبقها لكلّ نوع تقريبا من المستهلك الجائع روحانيا. لديها وزارات تستهدف المواطنين كبار السّن، والعزاب صغار السّن، والعزاب كبار السّن، والشواذ من الجنسين، والمبادئين، والفنانين، والممثلين، والكتاب، والرّجال، والنساء، والأطفال، والنّاس الذّين يحبوا أن يغنوا موسيقي الإنجيل، وما هؤلاء إلاّ قلة. ومثل الكثير من المؤسسات الدينية الأخرى التي تعمل على الحفاظ على جماهيرها المتقلصة، اقترضت ماربل كوليجيت أدوات التّسويق وتكتيكاته من الشّركات التي تبيع السّلع بصورة كلاميّة أكثر. فالكثير يفصلون متجهم الرّئيسي – الدّين نفسه – طبقا لاحتياجات مجموعات جغرافيّة محدّدة. ولإظهار رسالتها، كلفت وكالة إعلان ماديسون أفينيو Madison Avenue على أنها البشير الخاصّ بها. وأنتجت الوكالة حملة تسويق بارعة برسائل موجّهة للشّباب. فيطالب أحد الإعلانات الأبارشة المحتملين "بعمل صديق في مكان مرتفع جدّا". وينصح آخر: "لا تكن أحمق بالنسبة إلى الكنيسة؟ فأنت ملائم تماما لنا". ويبدو كل هذا التّسويق أنه يعمل. فقد ازداد مرور موقع ويب ماربل كولجيت 30% منذ بدء حملتها الإعلانيّة، وحصلت الكنيسة على أعلى حضور لها منذ 30 عاما.(٣٤)

وبالمثل، تستخدم الكليّات الخاصّة، والتي تواجه انخفاضا في الإقبال عليها وزيادة في تكاليفها، التّسويق في التّنافس على الطّلبة، والأموال. فتعمل الكثير مجموعات فنون – حتي Lyric Opera Company of Chicago، والتي لها موسم تنفد فيه المبيعات – تواجه عجز تشغيل ضخم يجب تغطيته بتسويق التبرع بهجومية أكبر. أخيرا، فقدت الكثير من التّنظيمات المشهورة غير الموجّهة للرّبح – YMCA، و the Salvation Army، و the Girl Scouts – أعضاء، وتجدد رسائلها، و "منتجاتها" الآن لجذب المزيد من الأعضاء والمتبرعين.(٣٥)

كما أظهرت الوكالات الحكوميّة اهتماما متزايدا بالتّسويق ايضا. مثال ذلك، لدي جيش الولايات

المتّحدة U. S. Army خطة تسويق لجذب المجندين، وتصمّم وكالات حكوميّة مختلفة الآن حملات تسويق اجتماعي *social marketing campaigns* لتشجيع الحفاظ على الطّاقة، والاهتمام بالبيئة، أو عدم الحثّ على التّدخين، والإفراط في تناول الخمور، واستخدام العقاقير. حتي خدمات بريد الولايات المتّحدة U. S. Postal Service، التي اعتبرت ثقيلة من قبل، طورت تسويقا مبدعا لبيع الطّوابع التّذكاريّة، وترويج خدمات بريدها الجوي مقابل نظيره للمنافسين لها، ورفعت من صورتها. وتستثمر حوالي 100 مليون دولار سنويّا في الإعلان. (٣٦)

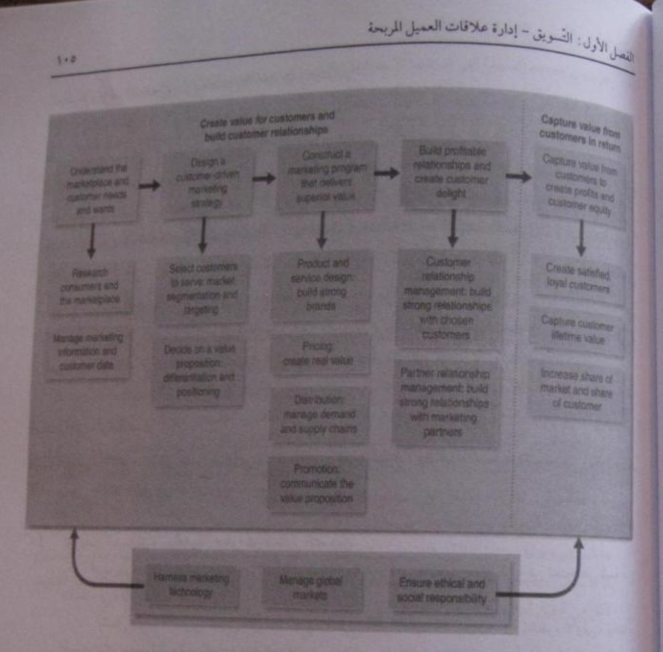
على هذا، ما الذّي يعنيه التّسويق؟ تجميع الكلّ مع بعضه بعضا
SO, WHAT IS MARKETING? PULLING IT ALL TOGETHER

في بداية هذا الفصل، قدم شكل (١-١) نموذجا بسيطا لعمليّة التّسويق. والآن بعد أن ناقشنا كل الخطوات في النموذج، يقدم شكل (١-٦) نموذجا متسعا يساعدنا على تجميع الكلّ مع بعضه بعضا. ما الذّي يعنيه التّسويق؟ بوضعها ببساطة، يكون التّسويق عملية بناء علاقات عميل مربحة عن طريق إنتاج قيمة للعملاء، واستخلاص قيمة منهم في مقابل ذلك.

تركز أول أربع خطوات في عملية التّسويق على إنتاج قيمة للعملاء. فتكسب الشّركة أوّلا فهما كاملا للسوق عن طريق بحث احتياجات المستهلك، وإدارة معلومات التّسويق. وتصمّم بعد ذلك استراتيجيّة تسويق يقودها العميل بناء على الإجابة على سؤالين بسيطين. السّؤال الأول هو "ما المستهلكين الذّين سنخدمهم؟" (تجزئة السّوق، واستهدافه). فتعرف شركات التّسويق الجيدة أنّها لا يمكنها خدمة كل العملاء بكلّ طريقة. وبدلا من ذلك، فإنّها تحتاج أن تركز مواردها على العملاء الذّين يمكنها خدمتهم بأكبر ربحيّة. أما السّؤال الثّاني لاستراتيجية التّسويق فهو "كيف يمكننا خدمة العملاء المستهدفين بأفضل صورة؟" (التّمييز، وتحديد الموقع). وهنا يحدّد المسوّق اقتراح القيمة الذّي يعطي أي قيم ستقدمها الشّركة كي تكسب العملاء المستهدفين.

ومع تحديد استراتيجيّة تسويقها، تبني الشّركة الآن برنامج تسويق – والمكوّن من أربعة عناصر للمزيج التسويقي أو الأربعة بيز 4 Ps – التي تحول استراتيجيّة التّسويق إلى قيمة حقيقيّة للعملاء. وتطوّر الشّركة عروض المنتج، وتنتج كينونات علامات تجاريّة قويّة لها. وتحدّد أسعار هذه العروض لإنتاج قيمة حقيقيّة للعميل، وتوزع العروض لتتيحها للمستهلكين المستهدفين. أخيرا، تصمم الشّركة برامج ترويج، والتي توصل اقتراح القيمة للمستهلكين المستهدفين، وتتابعهم ليتأثروا بعرض التّسويق.

وقد تشمل الخطوة الأكثر أهمية في عملية التّسويق بناء علاقات عميل محمّلة بالقيمة ومربحة مع العملاء المستهدفين. وخلال العمليّة، يمارس المسوقون إدارة علاقة العميل لإنتاج رضاء العميل، وإدخال البهجة عليه. إلاّ أنه في إنتاج قيمة العميل، وعلاقاته لا تستطيع أن تعمل الشّركة بمفردها. ويجب أن تعمل



شكل (١-٦) نموذج متّسع لعمليّة التّسويق.

في تعاون وثيق مع شركاء التّسويق في داخل الشّركة، وخلال نظام التّسويق كلّه. لذلك، فبالإضافة إلى ممارسة إدارة علاقة العميل الجيدة، يجب أن تمارس الشّركات إدارة علاقة الشّريك الجيدة ايضا.

تنتج أول أربع خطوات في عملية التّسويق قيمة للعملاء. وفي الخطوة النهائية، تجني الشّركة المكافآت من علاقات عملائها القويّة عن طريق استخلاص قيمة من العملاء. وينتج عن تقديم قيمة ممتازة للعميل عملاء مرتفعي الرّضاء، والذّين سيشتروا أكثر، وسيشتروا مرّة أخرى. ويساعد هذا الشّركة في استخلاص قيمة العميل طوال الحياة، واستخلاص حصّة أكبر من العميل. والنتيجة هي زيادة حقوق ملكيّة العميل في المدى الطّويل للشّركة.

أخيرا، في مواجهة منظر التّسويق المتغيّر في وقتنا الحاليّ، يجب أن تأخذ الشّركة في الحسبان ثلاثة عوامل إضافية. في بناء علاقات العميل، والشّريك، يجب أن تسخر تقنية التّسويق، وتستفيد من الفرص

العالميّة، وتؤكد أن تعمل بطريقة مسؤولة اخلاقيا واجتماعيًا.

يقدم شكل (١-٦) خريطة طريق جيدة لفصول الكتاب القادمة. فيقدم الفصلان الأول، والثّاني عملية التّسويق، مع التّركيز على بناء علاقات العميل، واستخلاص قيمة من العملاء. وتتناول الفصول من الثّالث إلى السّادس الخطوة الأولى في عملية التّسويق - فهم بيئة التّسويق، وإدارة معلومات التّسويق، وفهم سلوك المستهلك. وفي الفصل السّابع، نلقي نظرة فاحصة على قرارين رئيسيّين لاستراتيجية التّسويق: اختيار أي العملاء لخدمتهم (التّجزئة، والاستهداف)، وتحديد اقتراح القيمة (التّمييز، وتحديد الموقع). وتناقش الفصول من الثّامن إلى السّادس عشر متغيّرات المزيج التسويقي، وحدا تلو الآخر. ويجمع الفصل السّابع عشر استراتيجيّة التّسويق التي يقودها العميل، وإنتاج ميزة تنافسيه في السّوق. وبعد ذلك، تفحص الثّلاثة فصول الأخيرة عوامل التّسويق الخاصّة: تقنية التّسويق في العصر الرقمي الجديد، والتّسويق العالمي، والمسؤوليّة الأخلاقيّة والاجتماعية للتّسويق.

استعراض المفاهيم

تشترك الشّركات الناجحة في وقتنا الحالي في التّركيز القويّ على العميل، والالتزام الشّديد بالتّسويق. ويكون هدف التّسويق بناء علاقات عميل مربحة، وإدارتها.

١) تعريف التّسويق، وتحديد خطوات عملية التّسويق.

يكون *التسويق marketing* عملية تنتج بها الشّركات قيمة للعملاء، وتبني علاقات عميل قويّة كي تستخلص قيمة من العملاء في مقابل ذلك.

تشمل عملية التّسويق خمس خطوات. تنتج أول أربع خطوات قيمة للعملاء. في الخطوة الأولى، يحتاج المسوقون أن يفهموا السّوق، واحتياجات العملاء، ورغباتهم. وفي الخطوة الثّانية، يصمّم المسوقون استراتيجية تسويق يقودها العميل بهدف الحصول على العملاء المستهدفين، والحفاظ عليهم، وتنميتهم. وفي الخطوة الثّالثة، يبني المسوقون برنامج تسويق يقدم قيمة ممتازة فعلا. تشكل كل هذه الخطوات الأساس للخطوة الرّابعة، بناء علاقات عميل مربحة، وإدخال البهجة على العميل. وفي الخطوة النهائية، تجني الشّركة المكافآت من علاقات العميل القويّة عن طريق استخلاص قيمة من العملاء.

٢) شرح أهمية فهم العملاء، وموقع السّوق، وتعريف الخمسة مفاهيم الرئيسية للسوق.

تقطع شركات التّسويق الممتازة شوطا طويلا في التّعلم عن احتياجات عملائها، ورغباتهم، وطلباتهم، وفهمها. ويساعدهم هذا الفهم في تصميم عروض تسويق تحقّق الرّغبات، وبناء علاقات عميل محمّلة بالقيمة والتي تستطيع عن طريقها أن تستخلص قيمة العميل مدى الحياة، وحصّة أكبر من العميل. وتكون النّتيجة زيادة في حقوق ملكيّة العميل في المدى الطّويل للشّركة.

تكون المفاهيم الرئيسية للتّسويق الاحتياجات والرّغبات، والطّلبات *needs, wants, and demands*، وعروض التّسويق *marketing offers* (المنتجات، والخدمات، والتّجارب *products, services, and experiences*)، والقيمة والرّضاء *value and satisfaction*، والتبادل والعلاقات *exchange, and relationships*، والأسواق *markets*. وتكون

الرّغبات *ewants* الصّيغة التي تفرضها الاحتياجات البشرية عند تشكيلها بواسطة الثّقافة، والشّخصيّة الفرديّة. وعندما تدعم الرّغبات بقوّة الشّراء فإنّها تصبح *طلبات demands*. وتتناول الشّركات الاحتياجات عن طريق تحديد اقتراح القيمة *value proposition*، مجموعة من المنافع التي تعد بها العملاء لتحقيق احتياجاتهم. ويتحقق اقتراح القيمة من خلال عرض التّسويق *marketing offer* الذّي يقدم قيمة العميل، ورضائه، ممّا ينتج عنه علاقات تبادل طويلة المدى مع العملاء.

٣) تعريف العناصر الرئيسية لاستراتيجية تسويق قيادة العميل، ومناقشة توجّهات إدارة التّسويق التي تقود استراتيجيّة التّسويق.

لتصميم استراتيجيّة تسويق رابحة، يجب أن تحدّد الشّركة أوّلا من *who* الذّي ستخدمهم. وتعمل هذا عن طريق تقسيم السّوق إلى قطاعات عملاء (*تجزئة السّوق market segmentation*)، واختيار أي القطاعات التي تزرعها (*تسويق الهدف target marketing*). وبعد ذلك، يجب أن تحدّد الشّركة كيف *how* تخدم العملاء المستهدفين (كيف ستميز، وتحدّد موقع نفسها *differentiate and position itself* في السّوق).

يمكن أن تتبنّ إدارة التّسويق أحد خمس توجّهات سوق متنافسة. فيهتمّ *مفهوم الإنتاج production concept* بأن المستهلكين يفضلوا المنتجات التي تكون متاحة، وبوسعهم الحصول عليها، وتكون مهمة الإدارة تحسين كفاءة الإنتاج، وتقليل الأسعار. ويهتمّ *مفهوم المنتج product concept* بأن المستهلكين يفضلوا المنتجات التي تقدم الأكثر في الجودة، والأداء، والسّمات الابتكارية، لذلك يلزم جهد ترويج بسيط. ويهتمّ *مفهوم البيع selling concept* بأن المستهلكين لن يشتروا ما يكفي من منتجات التّنظيم إلاّ إذا بذل جهدا في التّرويج، والمبيعات على مقياس واسع. ويهتمّ *مفهوم التّسويق marketing concept* بأن تحقيق أهداف التّنظيم يعتمد على تحديد احتياجات، ورغبات أسواق هدف كثيرة جدًا، وتسليم الرّضاء المرغوب فيه بكفاءة، وفعاليّة أكبر ممّا يفعله المنافسون. ويهتمّ *مفهوم التّسويق الاجتماعيّ societal marketing concept* بأن إنتاج رضاء العميل، والرّفاهية الاجتماعية طويلة المدى هي المفاتيح لكلّ من تحقيق أهداف الشّركة، وتحمل مسؤوليّاتها.

٤) مناقشة إدارة علاقة العميل، وتعريف استراتيجيات بناء قيمة للعملاء، واستخلاص قيمة من العملاء مقابل ذلك.

بالتّعريف الواسع، تكون *إدارة علاقة العميل customer relationship management* عملية بناء علاقات عميل مربحة، والحفاظ عليها عن طريق تسليم قيمة ورضاء عميل ممتازين. ويكون هدف إدارة علاقة العميل إنتاج حقوق ملكيّة عميل *customer equity*، إجمالي القيم طوال حياة العميل لكلّ عملاء الشّركة. ويكون إنتاج رضاء وقيمة عميل *customer value and satisfaction* ممتازين المفتاح لبناء علاقات دائمة.

ولا تريد الشّركات أن تحصل على عملاء مربحين فقط، وإنّما تريد أن تبني علاقات للحفاظ عليهم، وتنمية "حصّة العميل" ايضا. ويحتاج أنواع العملاء المختلفون إلى استراتيجيات مختلفة لإدارة علاقة العميل. ويكون هدف المسوّق بناء *العلاقات الصّحيحة right relationships* مع *العملاء الصّحيحين right customers*. وفي مقابل إنتاج قيمة للعملاء المستهدفين، تستخلص الشّركة قيمة من العملاء في صورة أرباح، وحقوق ملكيّة العميل.

وفي بناء علاقات العميل، يدرك المسوقون الجيدون أنهم لا يمكن أن يعملوا بمفردهم. ويجب أن يعملوا في تعاون وثيق مع شركات التّسويق داخل الشّركة، وخارجها. وبالإضافة إلى أن يكونوا جيدين في إدارة علاقة العميل، يجب أن يكونوا جيدين أكثر في *إدارة علاقة الشّريك partner relationship management*.

٥) **وصف الاتجاهات، والقوىّ الرئيسية التي تغيّر منظر التّسويق في عصر العلاقات هذا.**

مع دخول العالم القرن الحادي والعشرين، تحدث تغييرات هائلة في ساحة التّسويق. فأنتج الازدهار في تقنيات الحاسب، والاتّصالات المبرقة، والمعلومات، والنّقل، والتّقنيات الأخرى طرقا جديدة مثيرة للتّعلم عن العملاء، وتتبّعهم، وإنتاج منتجات وخدمات يتم تفصيلها على احتياجات العميل الفرديّ. وفي العالم متزايد الصّغر، يتصلّ الكثير من المسوقين الآن عالميّا *globally* مع العملاء، وشركاء التّسويق. وفي الوقت الحاليّ، تمس المنافسة العالميّة كل شركة، كبيرة كانت أو صغيرة، بطريقة معينة. كما يعيد المسوقون الحاليون فحص مسؤولياتهم الأخلاقيّة، والاجتماعية ايضا. ويطالب المسوقون بتحمل مسؤوليّة أكبر للتّأثير الاجتماعيّ، والبيئيّ لإجراءاتهم. أخيرا، في الماضي، كان التّسويق مطبقا باتساع أكبر في قطاع الأعمال الهادف للرّبح. إلاّ أن في السّنوات الحديثة أصبح التّسويق جزءا رئيسيا من استراتيجيات الكثير من التّنظيمات غير الهادفة للرّبح، مثل الكليّات، والمستشفيات، والمتاحف، والأوركسترات السيمفونية، وحتي دور العبادة.

وكما سبقت مناقشته خلال الفصل، يمكن تلخيص التطورات الرئيسية الجديدة في التّسويق في كلمة واحدة: العلاقات *relationships*. وحاليا، يستفيد المسوقون من كل الأنواع من الفرص الجديدة لبناء علاقات مع عملائهم، وشركائهم في التّسويق، والعالم من حولهم.

استعراض المصطلحات الرئيسية

حقوق ملكيّة العميل customer equity
قيمة مدى الحياة للعميل customer lifetime value
القيمة المدركة للعميل customer perceived value
إدارة علاقة العميل customer relationship management
رضاء العميل customer satisfaction
طلبات demands
تهدئة التّسويق demarketing
تبادل exchange
إنترنت Internet
سوق market
تسويق marketing

مفهوم التّسويق marketing concept
إدارة التّسويق marketing management
عرض التّسويق marketing offer
حاجة need
إدارة علاقة الشراكة partnership relationship management
مفهوم المنتج product concept
مفهوم الإنتاج production concept
مفهوم البيع selling concept
مفهوم التّسويق الاجتماعيّ societal marketing concept
عملية جارية transaction
رغبة want

مناقشة المفاهيم

١) تكون "قيمة العميل، ورضائه" وحدة واحدة من خمسة مفاهيم رئيسية للسوق تستخدم في فهم السّوق، واحتياجات العميل. ما الأربعة مفاهيم الأخرى للسوق؟ ومن الخمسة مفاهيم الرئيسية، هل يوجد مفهوم واحد يكون أكثر أهمية عن أي من الآخرين؟ دعم إجابتك.

٢) ضاهي توجهي إدارة التّسويق التاليين: "مفهوم البيع" و "مفهوم التّسويق". هل يمكنك تسمية سوق، أو فئة سوق يكون "مفهوم البيع" فيها توجه إدارة التّسويق الأكثر شيوعا؟

٣) تكون برامج ولاء العميل، والاستبقاء عليه مهمة في بناء علاقات العميل، وحقوق ملكيّة العميل. ناقش لماذا تختار سلاسل محلاّت بيع البقّالة الوطنيّة مثل فون Von، وكروجر Kroger برنامج "النّادي club" بدلا من برنامج "التكرار frequency".

٤) "في وقتنا الحاليّ، يدرك معظم المسوقين أنهم لا يريدوا أن يتصلوا بأيّ العملاء فقط". هل توافق على هذه العبارة؟ لماذا؟ وأي شركة تتبع هذه العقيدة، وال مارت Wal-Mart، أو بورش Porsche؟

٥) هل هناك منطق من العمل مع أقسام أخرى في التّنظيم يمكن أن يقدم قيمة للعملاء؟ اعمل وصفا قصيرا لكيف ينتج العمل مع قسم مواردك البشرية زيادة في قيمة العميل.

٦) تكون الخطوة الخامسة، والنهائية في عملية التّسويق استخلاص قيمة، وإنتاج أرباح، وحقوق ملكيّة العميل للتّنظيم. اذكر أربع خطوات إنتاج قيمة للعميل في عملية التّسويق والتي ينتج عنها إنتاج قيمة للتّنظيم. هل عملية التّسويق تكرارية؟

تطبيق المفاهيم

١) ناقش هذا الفصل مفاهيم قيمة العميل، ورضائه. بناء على هذه المعرفة، هل من المنطقيّ افتراض أنه إذا زادت قيمة العميل المدركة للمنتج تحدث زيادة مناظرة في رضاء العميل؟ وتحت أي ظروف يمكن ألا يحدث هذا؟

٢) تنفق شركة هاتف خلايا 148.50 دولارا تكلفة إجمالية للحصول على مستخدم جديد. وينفق هذا المستخدم الجديد، في المتوسّط، 60 دولارا في الشّهر مكالمات، وخدمات مرتبطة بها، وتنتج شركة الهاتف الخليوي هامش ربح 18% في كل من الأشهر البالغ عددها 25 شهرا المتوقّع أن يستمرّ فيها المستخدم. فما هي قيمة العميل طويلة المدى لهذا المستخدم لشركة هاتف الخلايا؟

التّركيز على التّقنية

في مقالة لجون بيري John Berry, eCFO في CFO.com ناقش مفهوم قيمة العميل مدى الحياة Customer Lifetime Value (رغم الإشارة إليه في المقالة بأنّه Lifetime Customer Value).[1] يصف بيري كيف طورت كونفيرجيز Convergys، موفر حلول رعاية العملاء والعاملين، تقنية تجعل الشّركة التي تحقّق عائدا قدرها 2.1 بليون دولار قادرة على زيادة 16% في دخل التّشغيل من مجموعة إدارة العملاء Customer Management Group. يأتي جزء كبير من هذه الزّيادة من "كسب أعمال جديدة من العملاء القدامى" وكانت مرتبطة مباشرة بتقنية "دليل نموذج القيمة مدى الحياة" التي أنتجتها كونفيرجيز. وقال بوب لينتو Bob Lento، نائب الرّئيس للمبيعات في الشّركة، "يكون دليل نموذج القيمة مدى الحياة هذا تأكدا عمليا من صحّة اعتقادنا الغريزي أن هناك إمكانيّة معنويّة لنموّ علاقات العملاء الموجودين". يبيّن هذا الجدول الدليل الذّي طورته الشّركة لعميلها.

١) ما المنطق الأساسيّ الذّي يعتمد عليه CLV؟

٢) اذكر رأيك في قيمة CLV؟

---

[1] انظر "Lifetime Customer Value," CFO.com, September 15, 2001, www.cfo.com/Article?article-4899.

٣) يشمل المثال مقاييس لغير العمليّة. هل لهذا معنى؟ ولماذا؟

نظام تقدير CLV الذي طورته الشّركة.

الدّليل	المقاييس	الوزن
متوسّط درجة العائد	الإنفاق الحاليّ، والمتوقّع مستقبليا	15%
درجة تغيير العائد	الإنفاق الفعليّ من سنة لأخر	15%
درجة الربحية	هامش مساهمة العميل	20%
العلاقة الحاليّة	طول العقد الموقع، وإجمالي السّنوات كعميل	10%
تقوية التّقنية	تكامل النّظم، وعمل التّقارير، والخدمة بمساعدة موقع ويب الشّركة، والبريد الالكترونيّ	20%
حصّة العميل	إمكانيّة الاستعانة بالمصادر الخارجيّة	10%
الشراكة	مستوى العقد، والقيمة المستقبليّة المرجعيّة	10%

التّركيز على الأخلاق

كأخ، أو أخت، أو عم، أو عمّة أنت تعرف أن كميّة كبيرة من إعلانات الطّعام توجه للأطفال من عمر 6 سنوات إلى عمر 11 سنوات. واستعرض تقرير حديث لمؤسّسة كايسر Kaiser Foundation نتائج 40 دراسة عن دور الأوساط في تقوية النمو السريع لبدانة الطّفولة في الولايات المتّحدة. واستنتج التّقرير أن غالبيّة الأبحاث وجدت ارتباطا مباشرا بين كميّة الوقت التي يقضيها الأطفال في التّداخل مع الأوساط، ووزن أجسامهم. "وذكر التّقرير دراسات تبين أن الطّفل الأمريكي التقليدي يري حوالي 40,000 إعلان في السنة على التلفاز، وأن غالبيّة الإعلانات التي تستهدف الأطفال تكون عن الحلويات، والحبوب، والصّودا، والوجبات السّريعة".[٢]

ضع نفسك في دور مدير العلامة التّجاريّة لمنتج طعام (حلوى كوجبة خفيفة) بسوق مستهدف أوليا الأطفال البالغين من العمر 6 إلى 11 سنة. وطرحت عليك في لقاء شخصي هاتفي الأسئلة التّالية من محرّر في صحيفة الوول ستريت Wall Street Journal في استجابة لتقرير منشأة كايسر. كيف ستكون إجاباتك؟

١) هل تؤثر إعلانات الطّعام التي يتعرّض لها الأطفال من التلفاز عليهم في عمل اختيارات طعام غير صحية؟

٢) هل تشجع الترويجات المتقاطعة بين منتجك، وممثّلي التلفاز والأفلام المشهورين الأطفال على شراء أطعمة مرتفعة الكالوري، وتناولها؟

٣) هل تدعم التّشريعات الحكوميّة الموجّهة لتنظيم إعلانات الطّعام للأطفال في عمر من 6 إلى 11 سنة؟

٢ انظر: "Making a Meal of Couch Potatoes and Doughnuts," Marketing Week. March 25, 2004, p. 28; and www.kff.org/entmedia/7030.cfm.

الفصل الثّاني

استراتيجيّة الشّركة، والتّسويق: المشاركة في بناء علاقات العميل

COMPANY AND MARKETING STRATEGY: PARTNERING TO BUILD CUSTOMER RELATIONSHIPS

بعد دراستك هذا الفصل، يجب أن تكون قادرا على

١) شرح التّخطيط الاستراتيجيّ للشّركة، وخطواته الأربع.

٢) مناقشة كيف تصمّم محافظ الأعمال، وتطوّر استراتيجيات النموّ.

٣) شرح دور التّسويق في التّخطيط الاستراتيجيّ، وكيف يعمل التّسويق مع شركائه لإنتاج قيمة العميل، وتسليمها.

٤) وصف عناصر استراتيجيّة التّسويق التي يديرها العميل، والمزيج التسويقي، والقويّ التي تؤثر عليها.

٥) تذكر وظائف إدارة التّسويق بما في ذلك عناصر خطة التّسويق، ومناقشة أهمية قياس العائد على التّسويق، وإدارته.

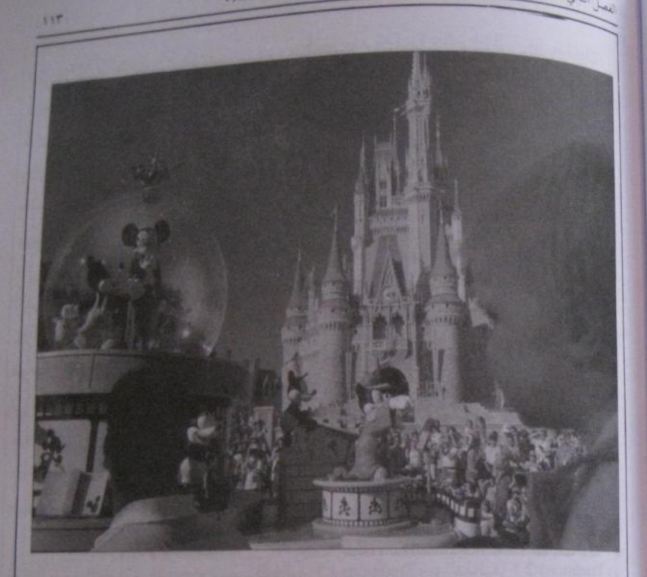
استعراض المفاهيم

تعرّفت في الفصل الأول على عمليـة التسويق التي تنتج بها الشّركات قيمة للعملاء كي تستخلص منهم قيمة في مقابل ذلك. وتتعمّق أكثر في هذا الفصل في الخطوتين الثّانية،

والثّالثة من عملية التّسويق - تصميم استراتيجيات التّسويق التي يديرها العميل، وبناء برامج التّسويق. لكنّنا نفحص أوّلا دور التّسويق في التّنظيم الأوسع. يساهم التّسويق في خطة الشّركة الاستراتيجيّة الشّاملة، والتي توجهه ايضا. أوّلا، يطالب التّسويق بفلسفة للشّركة كلّها تضع العملاء في المركز. ثانيا، تحت الخطّة الاستراتيجيّة الشّاملة، يعمل التّسويق مع وظائف الشّركة الأخرى في تصميم استراتيجيات التّسويق لتسليم قيمة للعملاء المستهدفين بعناية. أخيرا، يطوّر المسوقون "مزيج تسويقي" - يتكون من تكتيكات المنتج، والسّعر، والتّوزيع، والتّرويج - لتأدية هذه الاستراتيجيات بصورة مربحة.

دعنا نلقي نظرة أوّلا على شركة والت ديزني Walt Disney Company . عند سماعك اسم ديزني، قد تفكر في عائلة تسلية كاملة. يفعل معظم النّاس هذا. فمع مدن ملاهيها وأفلام العائلة، سيطرت ديزني منذ زمن طويل على مفاهيم بناء علاقة العميل، وإدخال البهجة على العميل التي شرحناها في الفصل الأول. ولأجيال، نسجت "سحر ديزني Disney Magic" الخاصّ بها لإنتاج تخيلات، وتحقيقها للنّاس حول العالم. لكن ما لا تعرفه هو أن شركة والت ديزني نمت الآن لتشمل أكثر كثيرا جدّا من مدن الملاهي، وأفلام العائلة. وأثناء قراءتك، فكر في كل تحديّات التّخطيط الاستراتيجيّ التي تواجه مملكة السّحر Magic Kingdom لوقتنا الحاليّ ديزني.

عندما تفكر في شركة والت ديزني، قد تفكر أوّلا في مدن الملاهي، وأفلام الرّسومات المتحركة. ولا دهشة من ذلك. فمنذ أن طرحت أول فيلم كرتون ميكي ماوس Mickey Mouse منذ 75 سنة تقريبا، نمت ديزني لتصبح سيّدة التّسلية العائليّة دون جدال. لقدّ أتقنت فن أفلام الرّسوم المتحرّكة. منذ الأفلام الرّائدة الجليد الأبيض، والسّبعة أقزام *Snow White and the Seven Dwarfs*، و الفنتازيا *Fantasia*، و بينوشيو *Pinocchio*، و غناء الجنوب *Song of South* إلى السّمات الأكثر حداثة مثل الملك الأسد *The Lion King*، و قصّة لعبة *Toy Story*، و منشأة مونسترز *Monsters, Inc.*. وأحضرت ديزني سحرا نقيا للمسارح، وغرف المعيشة، وقلوب الجماهير وأذهانهم حول العالم.



لكن سحر ديزني لا يكون أكثر ظهورا في أي مكان عنه في مدن الملاهي للشّركة. ففي كل سنة يتدفّق 40 مليون نسمة إلى منتجع عالم ديزني Disney World Resort فقط - أكثر من 15 مرّة لزيارات Yellowstone National Park - ممّا يجعلها الجذب السياحي رقم واحد في العالم كلّه. ما الذّي يحضر هذا العدد الهائل من النّاس إلى عالم ديزني؟ يكمن جزء من الإجابة في العديد من جاذباته. فالأربع مدن ملاهي في المتجع - مملكة السّحر Magic Kingdom، وإبكوت Epcot، واستوديوهات ام جي ام - ديزني Diseny-MGM Studios، وملكة حيوانات ديزني Disney's Animal Kingdom - مليئة بجاذبات مثل قلعة سندريلا Cinderella's Castle، وجبل الفضاء Space Mountain، وبرج الرّعب The Tower of Terror، وحروب الجسم Body Wars، وكيليمانجارو سفاري Kilimanjaro Safari، وسكك حديد جبل الدوي الهائل Big Thunder Mountain Railroad، وتيفون لاجون Typhoon Lagoon، و Buzz Lightyear's Space Ranger Spin، و Honey I Shrunk the Audience.

إلاّ أن هذه الجاذبات تكشف عن جزء فقط من مقترح قيمة عالم ديزني. ففي الحقيقة، ما يحبه النّاس أكثر، . كما يقولون، هو النّظافة المتلألئة للملاهي، وصداقة العاملين في عالم ديزني. ففي العالم الفظ، والقذر، وسيّء الإدارة، تقدم ديزني الدّفء، والنّظافة، والتّرتيب. وكما ذكر أحد الملاحظين، "في مملكة السّحر Magic Kingdom، لا تزال أمريكا تعمل بالطّريقة التي يجب أن تعمل بها. فكل شيء نظيف، وآمن، وتظلّ جودة الخدمة مهمة، ويكون العميل على حق دائما".

لذلك، يقع "سحر ديزني" الحقيقيّ في تخصّص الشّركة المفرط في رسالتها "لجعل النّاس سعداء"، و "وجعل الحلم يتحقق". فتوجه الشّركة كل أناسها – من المنفذ في مكتب بالرّكن، إلى قائد الخط الحديديّ المفرد، إلى بائع التّذاكر عند البوابة – تجاه تجربة العميل. فيوجه، كل العاملين الجدد في عالم ديزني في أول يوم عمل لهم إلى مقرّر إعداد لثلاثة أيّام في جامعة ديزني Disney University في أورلاندو Orlando، حيث يتعلّموا عن العمل الشاق لجعل الخيالات تتحوّل إلى حقائق. فيتعلموا أنهم في أعمال تسلية – "اعضاء تنظيم cast members" في "عرض show" عالم ديزني. ويكون عمل كل عضو تنظيم خدمة "زائري guests" ديزني بحماس.

وقبل أن يحصلوا على "حلل الملاهي Disney custumes" ويذهبوا "إلى السّاحة on stage" يأخذ العاملون مقرّرات تسمي التّقاليد ١ Traditions 1، والتّقاليد ٢ Traditions 2، يتعلّموا فيها لغة ديزني، وتاريخها، وثقافتها. فيتعلّموا كيف يكونوا متحمسين، ومساعدين، وأصدقاء دائما *always*. ويتعلّموا كيف يؤدّوا عملا جيدا، مثل التطوع لأخذ صور للزائرين، حتي يمكن أن توجد العائلة كلّها في الصّورة. كما يجب أن يرحب أعضاء التّنظيم في د يزني بحرارة والتي تفرض عمل اتّصال بهم. مثال ذلك، لا يوجد على الكثير من العناصر في محلاّت الهدايا في مدن الملاهي سعر، وتحتاج إلى سؤال البائع عن السّعر. كما يتعلّم أعضاء التّنظيم ألا يقولوا "ليس هذا عملي" ابدا. فعندما يطرح أحد الزّوار سؤالا – سواء كان "أين أقرب غرفة استراحة؟" أو "ما اسم السّبعة أقزام للجليد الأبيض؟" – يجب أن تقدم لهم الإجابة. فإذا رأوا قطعة نفايا على الأرض فإنّهم يلتقطوها. ويذهبوا إلى التّطرف في تلبية توقّعات الزائرين، وأحلامهم. مثال ذلك، لجعل مملكة السّحر تشعر بالنّظافة، والنقاء، يقوم عمّال دهان الطّريق الرّئيسي بدهان كل سياج، أو درابزين خمس مرّات في السنة.

وأصبحت رسالة إدخال البهجة على عملاء ديزني، وتسويقها أسطورة. فينظر إلى مدن ملاهيها بأنّها خدمة عملاء ممتازة، والتي يرسل الكثير من المنشآت الأمريكية الرّائدة مديريها إلى جامعة ديزني ليتعلّموا كيف تفعل ديزني ذلك. إلاّ أن مدن الملاهي، كما أصبحت كذلك، ليست إلاّ جزء صغير من قصّة ديزني الأكبر كثيرا. فتكون هذه الوحدات جزءا صغيرا فقط من امبراطوريّة شركة والت ديزني الآن. ففي السّنوات الأخيرة، أصبحت ديزني دراسة حقيقيّة في التّخطيط الاستراتيجيّ. وخلال التّسعينات من القرن العشرين الميلاديّ تنوّعت ديزني بسرعة في سعيها لتحقيق نمو، ونقلت نفسها إلى 25 بليون دولار تكتل أوساط وتسلية عالميّة. وقد تندهش إذا علمت أن بالإضافة إلى مدن الملاهي تمتلك شركة والت ديزني الآن المراهنة الرئيسية في كل ممّا يلي:

- شبكة راديو وتلفاز رئيسية – ABC – وذلك مع 10 محطّات تلفاز، و 29 محطة راديو، و 13 قناة إذاعة عالميّة تمتلكها الشّركة.
- 19 شبكة تلفاز (بما في ذلك قناة ديزني Disney Channel، وتون ديزني Toon Disney، وسوب نت SoapNet، وإي أس بي إن ESPN، وإيه و إن A&N، وقناة التّاريخ History Channel، وتلفاز مدى الحياة Lifetime Television، وتسلية إي! E! Entertainment، وقناة عائلة إيه بي سي ABC Family Channel).
- أربع شركات إنتاج تلفاز، وثمان شركات إنتاج وتوزيع أفلام (بما في ذلك صور والت ديزني Walt Disney Pictures، وصور حجر اللمس Touchstone Pictures، وصور هوليوود Hollywood Pictures، وأفلام ميراماكس Miramax Films، وأفلام دايمنشن Dimension Films، وإنتاج بيونا فيستا Buena Vista Productions).
- خمس مجموعات نشر مجلاّت (بما في ذلك كتب هايبريون Hyperion Books، وإنتاج ديزني التّعليمي Disney Educational Productions، ومطابع ديزني Disney Press).
- خمس مسمّيات موسيقي (بما في ذلك تسجيلات والت ديزني Walt Disney Records، وتسجيلات هوليوود Hollywood Records، وتسجيلات بوينا فيستا

Buena Vista Records، وتسجيلات ماموث Mammoth Records، وتسجيلات ليريك ستريت Lyric Street Records).

- 19 مجموعة إنترنت (بما في ذلك ديزني في الخط المفتوحDisney Online، وديزني دالي بلاست Disney's Daily Blast، وإيه بي سي دوت كوم ABC.com، وإي إس بي إن سبورتزون ESPN Sportzone، وفاميلي دوت كوم Family.com، وتوي سمارت دوت كوم Toysmart.com، وإن إيه إس سي إيه آر دوت كوم NASCAR.com، و إن بي إيه دوت كوم NBA.com، وإن إف إل دوت كوم NFL.com).
- ديزني المتداخلة Disney Interactive (والتي تطوّر نظم برامج حاسب، ومباريات فيديو، وأقراص مدمجة لذاكرة القراءة فقطCD-ROM، وتسوّقها).
- محلّات ديزنيDisney Store – 660 محل تجارة تجزئة تحمل سلعا تجاريّة ترتبط بديزني.
- خطوط رحلات ديزنيDisney Cruise Lines.
- امتيازان للرّياضة (فريق هوكيMighty Ducks of Anaheim، وفريق البيسبول Anaheim Angels).

إنّها قائمة مدهشة. لكن بالنسبة إلى ديزني أصبحت إدارة محفظة الأعمال المتنوّعة هذه منشأة مونسترز *Monsters, Inc.* بالفعل. فبينما كانت عمليات مدن الملاهي، وأفلام العائلة ناجحة تماما على مدار السّنوات، فقد ناضلت ديزني الجديدة والمعقدة لتحقيق النموّ، والربحية. مثال ذلك، خلال النّصف الثّاني من الثّمانينات من القرن العشرين الميلاديّ، واجهت ديزني الأصغر، والأكثر تركيزا ارتفاعا كبيرا في المبيعات، والأرباح – فازدادت العائدات بمعدل متوسّط 23% سنويّا، وازداد صافي الدّخل بنسبة 50% في السنة. وبالمضاهاة، خلال آخر خمس سنوات، ازدادت مبيعات ديزني الأكثر تنوعا بمعدل 3% فقط سنويّا، وانخفض صافي الدّخل 23% في السنة.

لذلك، بالنسبة إلى ديزني، ليس كبر الحجم الأفضل بالضّرورة. و يؤكد الكثير من النّقد أن ديزني نمت كبيرة جدّا، ومتنوّعة جدّا، وبعيدة جدّا عن القويّ الرئيسية التي تجعلها بنفس هذا النّجاح على مدار السّنوات. إلاّ أن البعض يعتقدون أن مثل هذا التنوع ضروريّ للنموّ المربح طويل المدى. وأحد الأشياء يبدو مؤكّدا – لن يكون سهلا إنتاج مزيج الأعمال الصّحيح لعمل مملكة السّحر الجديدة. فسيحتاج هذا إلى تخطيط استراتيجيّ بارع – وذلك مع بعض الجرعات الكبيرة من "سحر ديزني" الشّهير – لإعطاء قصّة ديزني الحديثة نهاية سعيدة. (١)

تعمل استراتيجيات التّسويق، وبرامجه في بيئة الخطط الاستراتيجيّة الأوسع للشّركة كلّها. لذلك، لفهم دور التّسويق في التّنظيم، يجب أن نفهم عملية التّخطيط الاستراتيجيّ الشّاملة للتّنظيم أوّلا. ويجب أن تنظر كل الشّركات، مثل ديزني، للأمام، وتطوّر استراتيجيات طويلة المدى لمواجهة الظّروف المتغيّرة في صناعاتها، وضمان التّواجد على قيد الحياة للمدى الطّويل.

في هذا الفصل، نلقي نظرة أوّلا على التّخطيط الاستراتيجيّ الشّامل للتّنظيم. وبعد ذلك، نناقش كيف يعمل المسوقون، الذين توجههم الخطة الاستراتيجيّة، في تعاون وثيق مع الآخرين داخل الشّركة، وخارجها لخدمة العملاء. وبعد ذلك، نشرح عملية إدارة التّسويق – كيف يعمل المسوقون بالنسبة إلى اختيار أسواق الهدف، وتحديد موقع عروض تسويقهم، وتطوير المزيج التسويقي، وإدارة برامج تسويقهم. وأخيرا، نلقي نظرة على الخطوة المهمّة لقياس العائد على استثمار التّسويق، وإدارته.

التّخطيط الاستراتيجيّ للشّركة: تعريف دور التّسويق
COMPANYWIDE STRATEGIC PLANNING: DEFINING MARKETING'S ROLE

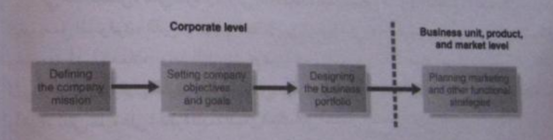
نسمي المهمّة الصّعبة لاختيار استراتيجية الشّركة كلّها للبقاء على قيد الحياة، والنموّ *التّخطيط الاستراتيجيّ strategic planning*. ويجب أن تجد كل شركة خطة المباراة التي تجعلها أكثر حساسية لموقفها، وفرصها، وأهدافها، ومواردها المحددة. وهذا هو تركيز **التّخطيط الاستراتيجيّ strategic planning** – عملية تطوير الاتّفاق الاستراتيجيّ بين أهداف التّنظيم، وإمكانياته، وفرص تسويقه المتغيّرة، والمحافظة على هذا الاتّفاق.

يضع بعد ذلك التّخطيط الاستراتيجيّ الأساس لبقيّة التّخطيط في الشّركة. فعادة تعد الشّركات خططا

سنوية، وخططا طويلة المدى، وخططا استراتيجيّة. تتعامل الخطط السّنوية، وطويلة المدى مع أعمال الشّركة الحاليّة، وكيف تحافظ على استمرارها. وبالمضاهاة، تشمل الخطّة الاستراتيجيّة تبني الشّركة للاستفادة من الفرص في بيئتها مستمرّة التّغيير.

وعلى مستوى المنشأة، تبدأ الشّركة عملية التّخطيط الاستراتيجيّ بتعريف الغرض الشّامل، والرّسالة (انظر شكل (٢-١)). وتتحوّل هذه الرّسالة بعد ذلك إلى أهداف دعم تفصيليّة توجه الشّركة كلّها. وتحدّد الفروع الرئيسية بعد ذلك محفظة الأعمال، والمنتجات الأفضل للشّركة، وكم تحتاج أن تقدم من الدّعم لكلٍّ من منها. وتطور كل أعمال بدورها، وكل منتج بدوره خطط تسويق وخطط أقسام أخرى تفصيليّة والتي تدعم خطة الشّركة ككلّ. لذلك، يحدث تخطيط التّسويق على مستوى وحدة الأعمال، والمنتج، والسّوق لدعم التّخطيط الاستراتيجيّ للشّركة بتخطيط تفصيلي أكثر لفرص تسويق محدّدة. (٢)

> **التّخطيط الاستراتيجيّ strategic planning**
> عملية تطوير اتّفاق استراتيجيّ بين أهداف التّنظيم، وإمكانياته، وفرص تسويقه المتغيّرة، والمحافظة على هذا الاتّفاق. ويشمل تعريف رسالة واضحة للشّركة، وتحديد أهداف للدّعم، وتصميم محفظة أعمال جيدة، وتنسيق الاستراتيجيات الوظيفيّة.



شكل (٢-١) خطوات التّخطيط الاستراتيجيّ.

تعريف رسالة التوجه للسوق Defining a Market-Oriented Mission

يوجد التّنظيم لتحقيق شيء معين. في البداية، يكون له غرض واضح، أو رسالة واضحة، لكن مع مرور الوقت يمكن أن تصبح رسالته غير واضحة مع نمو التّنظيم، أو يضيف منتجات جديدة أو أسواق جديدة، أو يواجه ظروفا جديدة في البيئة. وعندما تشعر الإدارة أن التّنظيم ينجرف يجب أن تعيد تجديد بحثها عن الغرض. ويكون هذا وقت طرح الأسئلة: ما هي أعمالنا؟ ومن هو عميلنا؟ وما قيمة عملاؤنا؟ وما الذي يجب أن تكون عليه أعمالنا؟ وتكون هذه الأسئلة التي تبدو بسيطة ضمن الأسئلة الأكثر صعوبة التي يجب أن تجيب عليها الشّركة. وتطرح الشّركات الناجحة هذه الأسئلة باستمرار، وتجيب عليها بعناية، وكمال.

تطوّر الكثير من التّنظيمات تقارير رسالة رسمية تجيب على هذه الأسئلة. ويكون **تقرير الرّسالة**

mission statement تقريرا يحدد الغرض من التّنظيم – ما يريد أن يحقّقه في البيئة الأكبر. ويعمل تقرير الرّسالة الواضح مثل "اليد غير المرئيّة" التي توجه النّاس في التّنظيم. وقد أظهرت الدّراسات أن الشّركات التي لها تقارير رسالة جيدة الإعداد يكون أداؤها التّنظيمي، والمالي أفضل. (٣)

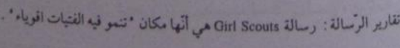
> **تقرير الرّسالة mission statement**
> تقرير يحدد الغرض من التّنظيم – ما يريد أن يحقّقه في البيئة الأكبر.

تعرف بعض الشّركات رسائلها بمصطلحات المنتج، والتّقنية ("نحن ننتج، ونبيع الأثاث"، أو "نحن شركة تصنيع كيميائي"). إلاّ أن تقارير الرّسائل يجب أن تكون موجّهة للسوق *market oriented*. فيمكن أن تتقادم المنتجات، والتّقنية، لكن يمكن أن تستمر احتياجات السّوق الأساسيّة إلى الأبد.

يعرف تقرير الرّسالة الموجّه للسوق الأعمال بالنسبة إلى تلبية الاحتياجات الأساسيّة للعميل. مثال ذلك، ليست شارلز شواب Charles Schwab مجرد شوكة سمسرة – فهي تري نفسها "حارسا لأحلام تمويل عملائنا". وبالمثل، ليست رسالة eBay عمل المزادات العلنية في الخط المفتوح فقط. وبدلا من ذلك، فإنّها تصل المشترين، والبائعين الأفراد "في سوق العالم في الخط المفتوح". وتكون رسالتها مجتمع ويب فريد يستطيع أن يشتري فيه النّاس، ويستمتعوا فيه، ويعرفوا بعضهم بعضا، على سبيل المثال عن طريق الدّردشة في eBay cafe. ويقدم جدول (٢-١) عددا من الأمثلة الأخرى لتعريفات أعمال موجّهة للمنتج مقابل الموجّهة للسوق.







تقارير الرّسالة: رسالة Girl Scouts هي أنّها مكان "تنمو فيه الفتيات أقوياء".

جدول (٢-١) تعريفات أعمال موجّهة للسوق.

الشّركة	تعريف موجه للمنتج	تعريف موجه للسوق
Amazon.com	نحن نبيع كتبا، وفيديو، وأقراص مدمجة، ولعب أطفال، والكترونيات استهلاكية، ونظم مكونات، ومستلزمات منزلية، ومنتجات أخرى.	نحن نجعل تجربة شراء الإنترنت سريعة، وسهلة، وممتعة - فنحن الموقع الذّي يمكن أن تجد، وتكتشف فيه كل شيء تريد شراؤه في الخط المفتوح.
America Online	نحن نقدم خدمات الخط المفتوح.	نحن ننتج توصيلية للعملاء في أي مكان، وزمان.
Disney	نحن نقوم بتشغيل مدن الملاهي.	نحن ننتج أشياء خياليّة - المكان الذّي لا زالت امريكا تعمل فيه بالطّريقة التي يفترض أن تعمل بها.
eBay	نحن ننظم مزادات في الخط المفتوح.	نحن نصل المشترين، والبائعين الأفراد ببعضهم بعضا في مكان السّوق العالمي في الخط المفتوح، مجتمع الويب الفريد الذّي يمكن أن يشتروا فيه، ويجدوا متعتهم فيه، ويعرفوا بعضهم بعضا.
Home Depot	نحن نبيع عدد، و عناصر لتحسين المنازل، وإصلاحها.	نحن نقدم النّصيحة والحلول التي تحول ملاك المنازل إلى السّيد، والسّيدة المصلحين Mr. and Mrs. Fixits.
Nike	نحن نبيع أحذية.	نساعد النّاس في تجربة روح المنافسة، والمكسب، وسحق المنافسين.
Revlon	نحن ننتج منتجات تجميل.	نحن نبيع نمط الحياة والتّعبير الذّاتي، والنّجاح والحالة الاجتماعية، والذّكريات، والآمال، والأحلام.
Ritz-Carlton Hotels	نحن نؤجر غرفا.	نحن ننتج تجربة ريتز كارلتون - تلك التجربة المفعمة بالحيويّة، والرّفاهية، وتلبي رغبات واحتياجات نزلائنا غير المتوقّعة.
Wal-Mart	نحن نقوم بتشغيل محلاّت الخصومات.	نحن نسلم أسعارا منخفضة، كل يوم.

يجب أن تتجنّب الإدارة جعل رسالتها ضيّقة جدّا، أو واسعة جدّا. فالشّركة التي تنتج أقلاما رصاصا وتقول أنّها في أعمال معدات الاتّصالاتّ تحدّد رسالتها بصورة واسعة جدّا. فيجب أن تكون الرّسائل *واقعية* *realistic*. فتخدع شركة الخطوط الجوية السنغافورية Singapore Airlines نفسها عندما تتبنّ رسالة أنّها ستصبح أكبر شركة خطوط جوية في العالم. فيجب أن تكون الرّسائل *محدّدة* *specific*. فتكتب الكثير من تقارير الرّسائل لأغراض العلاقات العامة، وليس بها خطوط إرشاديّة عاملة، ومحدّدة. تبدو مثل تقارير الرّسالة هذه جيدة إلا أنّها تقدم توجيها، أو إيحاءا حقيقيّا قليلا.

ويجب أن تتّفق الرّسائل مع *بيئة السّوق* *market environment*. فلن تجنّد Girl Scouts of USA بنجاح في البيئة الحاليّة برسالته السّابقة: "إعداد الفتيات الصّغار للأمومة، والمهام الزّوجيّة". وتكون رسالتها في الوقت الحاليّ أنها مكان "تنمو فيه الفتيات أقوياء". فيجب أن يبني التّنظيم رسالته على *كفاءاتها المميّزة* *distinctive competencies*. أخيرا، يجب أن تكون تقارير الرّسائل *محفزة* *motivating*. فيجب ألا تحدّد رسالة الشّركة على أنّها تحقق مبيعات، أو أرباح أكثر - فالأرباح ليست إلاّ مكافأة لتأدية نشاط مفيد. ويحتاج العاملون بالشّركة أن يشعروا بأن عملهم معنوي، وأنه يساهم في حياة النّاس. مثال ذلك، يكون هدف والت ديزني "جعل النّاس سعداء". وتكون رسالة وال مارت "اعط النّاس المعتادين الفرصة لشراء نفس الأشياء مثل النّاس الأغنياء".

تحديد أهداف الشّركة، وأغراضها Setting Company Objectives and Goals

تحتاج رسالة الشّركة أن تتحوّل إلى أهداف دعم تفصيليّة لكلّ مستوى إداريّ. فيجب أن يكون لكلّ مدير أهداف، ويكون مسؤولا عن تحقيقها. مثال ذلك، تعمل مونسانتو Monsanto في الكثير من الأعمال، بما في ذلك المنتجات الزّراعيّة، والصيدلانيات، ومنتجات الطّعام. تعرف الشّركة رسالتها على أنها تنتج "طعاما وافرا، وبيئة صحّية". وتسعى إلى تغذية التّعداد السكاني المتفجر في العالم، وذلك مع الاستمرار في الحفاظ على البيئة في نفس الوقت.

تقود هذه الرّسالة إلى هرميّة من الأهداف، بما في ذلك أهداف الأعمال، وأهداف التّسويق. ويكون الهدف الشّامل لمونسانتو إنتاج منتجات أفضل بيئيا، وإحضارها إلى السّوق بصورة أسرع، وتكاليف أقلّ. ومن جانب الجزء الزّراعي يكون هدفه زيادة الإنتاجية الزّراعيّة، وتقليل التّلوث الكيميائي عن طريق إجراء أبحاث للوصول إلى محاصيل لها مقاومة أفضل للأمراض والحشرات والتي تنتج محاصيل مرتفعة دون رشّ الكيميائيات. إلاّ أن الأبحاث تكون مكلّفة، وتتطلّب تحسينا في الأرباح لإعادة ضخّها في برامج الأبحاث. لذلك يصبح تحسين الأرباح هدفا رئيسيا آخرا لمونسانتو. فيمكن تحسين الأرباح عن طريق زيادة المبيعات، أو تقليل التّكاليف. ويمكن أن تزداد المبيعات عن طريق تحسين حصّة الشّركة من سوق الولايات المتّحدة، أو دخول أسواق أجنبيّة جديدة، أو كلا منهما. وتصبح المقاصد بعد ذلك أهداف التّسويق الحاليّة للشّركة.

يجب أن تطوّر استراتيجيات التّسويق لتدعم أهداف التّسويق هذه. فلزيادة حصّة سوق الولايات المتّحدة، يمكن أن تزيد مونسانتو إتاحة منتجاتها، وترويجها. ولدخول أسواق أجنبيّة جديدة، يمكن أن تقلّل

الشّركة الأسعار، وتستهدف مزارع كبيرة في الخارج. وتكون هذه استراتيجيات تسويقها العريضة. وبعد ذلك يجب تعريف كل استراتيجيّة تسويق عريضة بتفاصيل أكبر. مثال ذلك، يمكن أن تتطلّب زيادة ترويج المنتج أفراد مبيعات أكثر، وإعلان أكثر، وإذا كان هذا هو الحال، يتم التّعامل مع هذين المتطلّبات. وبهذه الطّريقة، تترجم رسالة الشّركة إلى مجموعة من الأهداف للفترة الحاليّة.

تصميم محفظة الأعمال Designing the Business Portfolio

بتوجيه من تقرير رسالة الشّركة، وأهدافها، يجب أن تخطّط الشّركة الآن **محفظة أعمالها business portfolio** – مجموعة من الأعمال والمنتجات التي تتكوّن منها الشّركة. وتكون أفضل محفظة أعمال تلك التي تجعل نقاط قوي ونقاط ضعف الشّركة تتّفق بصورة أفضل مع فرصّها في البيئة. ويشمل تخطيط محفظة الأعمال خطوتين. أولا، يجب أن تحلّل الشّركة محفظة أعمالها *الحاليّة current*، وتحدّد أي الأعمال يجب أن تحصل على استثمار أكثر، أو أقلّ، أو لا تحصل على استثمار بالمرة. ثانيا، يجب أن تشكل محفظة *المستقبل future* عن تطوير استراتيجيات للنموّ، وتقليل الحجم.

محفظة الأعمال business portfolio
مجموعة من الأعمال والمنتجات التي تتكوّن منها الشّركة.

تحليل محفظة الأعمال الحاليّة

يكون **تحليل محفظة portfolio analysis** الأعمال النّشاط الرّئيسي في التّخطيط الاستراتيجيّ، حيث تجري الإدارة تقويما للمنتجات، والأعمال، وتستبعد الضّعيفة منها.

تحليل المحفظة portfolio analysis
أداة تستخدمها الإدارة في تعريف الأعمال المختلفة التي تتكوّن منها الشّركة، وتجري تقويمها لها.

وتكون الخطوة الأولى للإدارة تعريف الأعمال الرئيسية التي تتكوّن منها الشّركة. ويمكن أن تسمي بعد ذلك وحدات أعمال استراتيجيّة. وتكون *وحدة الأعمال الاستراتيجية strategic business unit (SBU)* وحدة من الشّركة تكون لها رسالة وأهداف مستقلّة، والتي يمكن تخطيطها مستقلّة عن أعمال الشّركة الأخرى. ويمكن أن تكون SBU جزء من أجزاء الشّركة، أو خط منتج في أحد الأجزاء، أو في بعض الأحيان منتج فردي، أو علامة تجاريّة فرديّة.

وتكون الخطوة التّالية في تحليل محفظة الأعمال نداءات للإدارة لتقويم جاذبيّة وحداتها SBUs

المختلفة، وتحديد كم من الدّعم توجهه لكلّ منها. وتنصح معظم الشّركات "للارتباط بعقدها stick to their knitting" عند تصميم محافظ أعمالهم. وعادة يكون من الجيد التركيز على إضافة المنتجات، والأعمال التي تتّفق تماما مع الفلسفة الرئيسية للشّركة، وكفاءاتها الرئيسية.

ويكون الغرض من التّخطيط الاستراتيجيّ إيجاد طرق يمكن أن تستخدم بها الشّركات قواها بأفضل صورة لتستفيد من الفرص الجذّابة في البيئة. لذلك تجري معظم طرق تحليل المحفظة النمطية تقويما لوحدات SBUs على بعدين مهمّين – جاذبيّة سوق SBU أو صناعتها، وقوة موقع SBU في هذا السّوق، أو تلك الصّناعة. وطورت مجموعة استشارات بوسطن Boston Consulting Group، وهي شركة استشارات إداريّة رائدة، أفضل طريقة معروفة لتخطيط المحفظة.(٤)

طريقة مجموعة استشارات بوسطن. باستخدام طريقة مجموعة استشارات بوسطن Boston Consulting Group (BCG)، تصنّف الشّركة كل وحداتها SBUs إلى **مصفوفة النموّ – الحصة growth-share matrix** والمبيّنة في شكل (٢-٢). يقدم *معدل نمو السّوق market growth rate*، على المحور الرّأسي، مقياسا لجذابية السّوق. وتعمل *حصّة السّوق النسبيّة relative market share*، على المحور الأفقي، كمقياس لقوة الشّركة في السّوق. وتعرف مصفوفة النموّ – الحصة أربعة أنواع من SBUs:

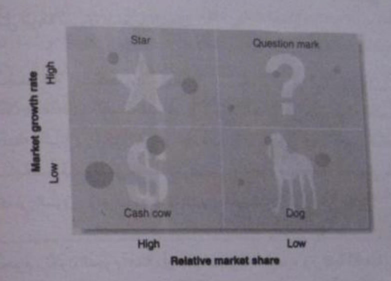
النّجوم. تكون النّجوم أعمال أو منتجات مرتفعة النموّ، ومرتفعة الحصة. وعادة تحتاج إلى استثمار ثقيل لتمويل نموها السريع. ويمكن أن يصبح نموها بطيئا، وتتحوّل إلى بقرات السّيولة النقديّة.

بقرات السّيولة النقديّة. تكون بقرات السّيولة النقديّة أعمال، أو منتجات منخفضة النموّ، ومرتفعة الحصة. وتحتاج SBUs المشيدة، والناجحة هذه إلى استثمار أقلّ لتحتفظ بحصتها في السّوق. لذلك، فإنّها تنتج الكثير من السّيولة النقديّة التي تستخدمها الشّركة في سداد فواتيرها، ودعم وحداتها SBUs الأخرى التي تحتاج إلى استثمار.

علامات الاستفهام. تكون علامات الاستفهام وحدات أعمال منخفضة الحصة في أسواق مرتفعة النموّ. وتتطلّب الكثير من السّيولة النقديّة لتحتفظ بحصتها، دون الكلام عن زيادتها. وعلى الإدارة أن تفكر تفكيرا جادا بالنسبة إلى علامات الاستفهام التي يجب أن تحاول بنائها إلى نجوم، وتلك التي يجب أن تتخلّ عنها.

الكلاب. تكون الكلاب منتجات، وأعمال منخفضة النموّ، و منخفضة الحصة. ويمكن أن تنتج سيولة نقديّة كافية للحفاظ على نفسها، لكنّها لا تعد بأن تكون مصادر كبيرة للسّيولة النقديّة.

مصفوفة النموّ-الحصة growth-share matrix
طريقة لتخطيط المحفظة تجري تقويما لوحدات الأعمال الاستراتيجيّة للشّركة بالنسبة إلى معدل نمو سوقها، وحصّة السّوق النسبيّة. وتصنّف SBUs كنجوم، أو بقرات السّيولة النقديّة، أو علامات الاستفهام، أو كلاب.



شكل (٢-٢) مصفوفة النموّ-الحصة لمجموعة استشارات بوسطن.

تمثل العشر دوائر في مصفوفة النموّ - الحصة العشر وحدات SBUs الحاليّة للشّركة. للشّركة نجمتين، وبقرتين سيولة نقديّة، وثلاث علامات استفهام، وثلاثة كلاب. وتتناسب مساحات الدّوائر مع المبيعات الدّولارية لوحدات SBUs. وتكون هذه الشّركة في شكل معقول، رغم أنّها ليست في شكل جيد. فهي تريد أن تستثمر في علامات الاستفهام الواعدة أكثر لتحويلها إلى نجوم، وتحتفظ بالنّجوم حتي تصبح بقرات سيولة نقديّة عندما تنضج أسواقها. ولحسن الحظ، فإن لديها بقرتين سيولة نقديّة جيدتا الحجم. وسيساعد الدّخل من هاتين البقرتين في تمويل علامات استفهام الشّركة. ويمكن أن تكون الصّورة أسوأ إذا لم يكن لدي الشّركة نجوم، أو إذا كان لديها الكثير جداً من الكلاب، أو إذا كانت لديها بقرة سيولة نقديّة ضعيفة واحدة.

وبعد أن تصنّف الشّركة وحداتها SBUs، يجب عليها أن تحدّد الدّور الذّي تلعبه كل منها في المستقبل. ويمكن متابعة إحدى أربع استراتيجيات لكلّ SBU. فيمكن أن تستثمر الشّركة أكثر في وحدة الأعمال كي تبني *build* حصّتها. أو يمكن أن تستثمر ما يكفي فقط لاحتفاظ *hold* بحصة SBU عند المستوى الحاليّ. كما يمكن أن تحصد *harvest* من SBU، مستحلبة تدفقها النقديّ قصير المدى بغض النّظر عن التّأثير طويل المدى. أخيرا،

يمكن أن تجرد *divest* الشّركة SBU عن طريق بيعها، أو استبعادها، واستخدام الموارد في شيء آخر.

ومع مرور الوقت، تغيّر SBUs مواقعها في مصفوفة النموّ - الحصة. فلكلّ SBU دورة حياة. تبدأ الكثير من SBUs كعلامات استفهام، وتنتقل إلى فئة النّجوم إذا نجحت. وتصبح بعد ذلك بقرات سيولة نقديّة مع انخفاض نمو السّوق، وبعد ذلك تموت أو تتحوّل إلى كلاب تجاه نهاية دورة حياتها. وتحتاج الشّركة أن تضيف منتجات، ووحدات جديدة بصورة مستمرّة حتي يصبح بعضها نجوما، وربّما بقرات سيولة نقديّة تساعد في تمويل SBUs أخرى.

المشاكل مع طرق المصفوفة. أدخلت طريقة BCG، والطّرق النظاميّة الأخرى ثورة في التّخطيط الاستراتيجيّ. إلاّ أن لمثل هذه الطّرق قيود. فيمكن أن تكون صعبة التّنفيذ، ومهلكة للوقت، ومكلّفة. ويمكن أن تجد الإدارة أن من الصّعب تعريف SBUs، وقياس حصّة السّوق، ونموه. إضافة إلى هذا، تركز هذه الطرق على تصنيف الأعمال *الحاليّة current*، وتوفر القليل من النّصح *للتّخطيط المستقبليّ future*.

كما يمكن أن تضع طرق التّخطيط الرسمي تركيزا كبيرا جدّا على نمو حصّة السّوق، أو النموّ أثناء الدخول في أسواق جذابة جديدة. وباستخدام هذه الطّرق، تنغمر الكثير من الشّركات في أعمال جديدة مرتفعة النموّ غير مناسبة، والتي لا تعرف كيف تديرها - مع نتائج سيّئة جدّا. وفي نفس الوقت، كانت هذه الشّركات سريعة جدّا في هجر أعمالها الصحية النّاضجة، أو بيعها، أو استحلابها. ونتيجة لذلك، الشّركات التي تنوّعت بصورة متسعة جدّا في الماضي تقوم الآن بتضييق تركيزها، وتعود مرّة أخرى إلى الأساسيات التي تخدم صناعة واحدة، أو قلة من الصّناعات التي تعرفها بصورة أفضل.

وبسبب مثل هذه المشاكل، أسقطت الكثير من الشّركات طرق المصفوفة النظاميّة مقابل الطّرق حسب الطلب أكثر، والتي تناسب مواقفهم المحددة بصورة أفضل. وعلى عكس جهود التّخطيط الاستراتيجيّ السابقة، والتي وقعت في غالبيّتها بين أيدي المديرين الأعلى في الفروع الرئيسية للشّركة، وأصبح التّخطيط الاستراتيجي لا مركزيا في وقتنا الحاليّ. وتزايد وضع الشّركات مسؤوليّة التّخطيط الاستراتيجيّ بين أيدي فرق من المديرين عابرة الوظائف والذّين يكونوا ا قريبين من أسواقها. كما تشمل بعض الفرق عملاء، وموردين في عمليات تخطيطها الاستراتيجيّ.

تطوير استراتيجيات للنموّ، وتقليل الحجم

بالإضافة إلى تقويم الأعمال الحاليّة، يشمل تصميم محفظة الأعمال إيجاد الأعمال، والمنتجات التي يجب أن تأخذها الشّركة في الحسبان في المستقبل. تحتاج الشّركات النموّ إذا كانت تتنافس بفعاليّة أكبر، وترضي أصحاب أسهمها، وتجذب قمم المواهب. "فيكون النموّ أوكسوجينا نقيا،" قال ذلك أحد المنفذين. "فينتج منشأة حيويّة متحمسة يري فيها النّاس الفرصة الأصيلة". وفي نفس الوقت، يجب أن تكون الشّركة حريصة في ألا تجعل النموّ نفسه هدفا. ويجب أن يكون هدف الشّركة "النموّ المربح".

وتقع على التّسويق المسؤوليّة الرئيسية لتحقيق النموّ المربح للشّركة. ويجب أن يعرف التّسويق فرص السّوق، ويقوّمها، ويختارها، ويضع استراتيجيات لاستخلاصها. وإحدى الوسائل المفيدة لتعريف فرص النموّ هي **شبكة اتّساع المنتج/ السّوق product/market expansion grid**،(٥) والمبيّنة في شكل (٢-٣). ونطبّقها هنا على ستاربوكس Starbucks (انظر التّسويق الحقيقيّ (٢-١)).

> **شبكة اتّساع المنتج/ السّوق product/market expansion grid**
> أداة تخطيط محفظة لتعريف فرص نمو الشّركة من خلال اختراق السّوق، أو تطوير السّوق، أو تطوير المنتج، أو التنوع.

	Existing products	New products
Existing markets	Market penetration	Product development
New markets	Market development	Diversification

شكل (٢-٣) شبكة اتّساع المنتج/ السّوق.

أوّلا، يمكن أن تأخذ إدارة ستاربوكس في الحسبان إذا كان يمكن للشّركة أن تحقّق **اختراق سوق market penetration** أعمق - عمل مبيعات أكثر للعملاء الحاليّين دون تغيير منتجاتها. ويمكن أن تضيف محلاّت جديدة في مناطق السّوق الحاليّة لتسهيل زيارة عملاء أكثر. وفي الحقيقة، تضيف ستاربوكس 27 محلا في الأسبوع في المتوسّط، لمدّة 52 أسبوع في السنة. ويمكن أن يشجع التّحسين في الإعلان، أو الأسعار، أو الخدمة، أو اختيار القائمة، أو تصميم المحل العملاء على التوقف أكثر من المعتاد، أو الشّراء أكثر أثناء كل زيارة. مثال ذلك، أضافت ستاربوكس نوافذ للبيع والعملاء في سياراتهم في الكثير من محلاتها. كما قدمت بطاقة ائتمان الشّركة، والتي تسمح للعملاء بالدّفع المسبّق للقهوة، والوجبات الخفيفة، أو تعطي هديّة ستاربوكس للعائلة، والأصدقاء.

> **اختراق السّوق market penetration**
> استراتيجيّة لنموّ الشّركة عن طريق زيادة مبيعات المنتجات الحاليّة لقطاعات السّوق الحاليّة دون تغيير المنتج.

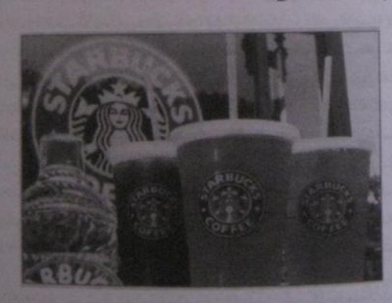
ثانيا، يمكن أن تأخذ إدارة ستاربوكس في الحسبان إمكانيات **تطوير السّوق** *marker development* - تعريف الأسواق الجديدة لمنتجاتها الحاليّة، وتطويرها. على سبيل المثال، يمكن أن يراجع يراجعوا الأسواق الديموغرافية *demographic markets* الجديدة. وقد يمكن تشجيع مجموعات جديدة - مثل المستهلكين كبار السن، والمجموعات العرقيّة - على زيارة محلاّت قهوة ستاربوكس للمرة الأولى، أو شراء أكثر منها. كما يمكن أن يراجع المديرون الأسواق الجغرافيّة *geographical markets* الجديدة. وتتوسّع ستاربوكس الآن بسرعة في أسواق جديدة بالولايات المتّحدة، خاصّة في الجنوب الشرقي Southeast، والجنوب الغربيّ Southwest.

> **تطوير السّوق market development**
> استراتيجيّة لنموّ الشّركة عن طريق تعريف قطاعات سوق جديدة لمنتجات الشّركة الحاليّة، وتطويرها.

التّسويق الحقيقيّ (٢-١)

قهوة ستاربوكس: حيث تنشط الأشياء فعلا

بالعودة إلى سنة 1983، وقع هووراد شولتز Howard Schultz على فكرة إحضار بيت قهوة على الطّراز الأوروبيّ إلى أمريكا. فقد احتاج النّاس أن يقلّلوا، طبقا لاعتقاده - "شم القهوة smell the coffee"، ويستمتعوا أكثر قليلا بالحياة. وكانت النتيجة ستاربوكس Starbucks، سلسلة بيوت القهوة التي بدأت اتّجاه الاستمتاع الكامل بالقهوة في أمريكا. لا تبيع ستاربوكس مجرد قهوة، فهي تبيع "تجربة ستاربوكس". وكما وضعها أحد منفذي ستاربوكس، "لسنا في أعمال ملأ البطون، وإنّما نحن في أعمال ملأ الأرواح".



وللحفاظ على نموها الهائل في موقع السّوق المتخم بالقهاوي، شكلت ستاربوكس استراتيجيّة نمو طموحة، ومتعدّدة الشعب.

وأصبحت ستاربوكس بيت قوة لعلامة تجارية ممتازة في صنف لم تتواجد فيه إلاّ منتجات السّلع الأرخص فقط من قبل. ومع نشاط العلامة التّجاريّة، ازدادت مبيعات ستاربوكس، وأرباحها مثل البخار الصّاعد من كوب القهوة السّاخن. ويزور حوالي 20 مليون عميل أكثر من 5,500 محل في جميع أنحاء العالم كل أسبوع - يأتي 10% مرّتين في اليوم. وخلال الخمس سنوات الماضية فقط، ازدادت مبيعات ستاربوكس، ومكاسبها أكثر من ثلاثة أمثالها.

إلاّ أن نجاح ستاربوكس شد الكثير من المقلدين الذين يتراوحوا من المنافسين المباشرين مثل قهوة كاريبو Caribou Coffee إلى تجار الوجبات السّريعة. وفي هذه الأيّام يبدو أن كل فرد يقلّل من شأن علامته التّجاريّة للقهوة الممتازة. وللحفاظ على نموها الهائل في مكان السّوق المتخم بالقهاوي المتزايدة، شكلت ستاربوكس استراتيجيّة نمو طموحة، ومتعدّدة الشعب. دعنا نشرح العناصر الرئيسية لهذه الاستراتيجيّة:

- *نمو أكبر للمحلاّت*: يأتي أكثر من 86% من مبيعات ستاربوكس من محلاتها. لذلك، تفتح ستاربوكس، دون دهشة، محلاّت جديدة بسرعة هائلة. فمنذ ستّ سنوات مضت، كان لدي ستاربوكس 1,015 محل فقط - أي أقلّ 424 محل مما بنته في السنة الماضية فقط. واستراتيجية ستاربوكس هي وضع المحلات في كل مكان *everywhere*. ففي سياتل Seattle، يوجد محل لكل 9,400 نسمة، وفي مانهاتن Manhattan، يوجد محل لكل 12,000 نسمة. كما يحتوى امتداد لثلاثة بلوكات في شيكاغو Chicago على ستّة قهاوي من هذا النّوع. وفي الحقيقة، تسبب قرب المحلات من بعضها بعضا هذا في ذكر إحدى المنشورات العنوان الرئيسي التالي: "يفتح محل جديد لستاربوك في غرفة الاستراحة لكل محل ستاربوك موجود بالفعل". ورغم أنه يبدو أنه لم تعد هناك أماكن كثيرة موجودة دون تواجد ستاربوك، إلا أنه لا زالت هناك مواقع كثيرة للتوسع. فيبلغ الهدف النهائي للشركة إنشاء 25,000 محل في جميع أنحاء العالم.

- *تجربة ستاربوكس معززة*: بالإضافة إلى فتح محلات جديدة، تضيف ستاربوكس منتجات، وسمات في المحلات تجعل العملاء يأتوا إلى المحلات بصورة أكثر اعتيادا، ويظلوا فيها وقتا أطول، ويشتروا منها أكثر. فتشمل قائمتها المليئة باللحوم الآن سندويشات ساخنة لطعام الإفطار، وذلك بالإضافة إلى عناصر طعام الغداء والعشاء، مما يزيد متوسط مشتريات العميل. وقد اختبرت السلسلة كل شيء من كعكات كريسبي كريم Krispy Kreme إلى سندويشات الخبير في اختيار المأكل والمشرب فرش فيلدز Frash Fields إلى سلطة المكرونة اليونانية Greek والشيبس المتنوّع. كما أضافت حديثا خطا جديدا للمشروبات المثلجة التي تهز باليد.
  ولجعل العملاء يبقوا وقتا أطول، تقدم ستاربوكس الآن اتصالا لاسلكيا بالإنترنت T-Mobile HotSpot في عدد 2,700 من محلاتها. كما أضافت السلسلة حديثا تحميلا لأسفل للموسيقي، والذي يسمح للعملاء بتسجيل أقراصهم المدمجة أثناء تناوله القهوة. ليست لديك سيولة نقدية؟ لا مشكلة، استخدم بطاقة ستاربوكس المدفوع قيمتها مسبقا ("محل ستاربوكس في محفظتك"). أو استخدم بطاقة فيزا دويتو ستاربوكس Starbucks Card Duetto Visa (بطاقة ائتمان تعمل كبطاقة هدايا، أو قيمة مخزنة، أو مكافآت).

- *قنوات تجارة تجزئة جديدة*: يتم شراء الغالبيّة العظمى من القهوة في أمريكا من محلاّت، وترشف في المنازل. وللحصول على هذا الطلب، تندفع ستاربوكس إلى ممرات محلات السوبرماركت ايضا. فارتبطت ستاربوكس بصفقة علامة تجاريّة مشتركة مع كرافت. وتحت هذه الصفقة، تستمر ستابوك في تحميص قهوتها وتعبئتها، بينما تسوّقها كرافت، وتوزّعها. وبالإضافة إلى محلاّت السوبر ماركت. استخدمت ستاربوكس مجموعة مدهشة من الطّرق الجديدة لإحضار علامتها التّجاريّة إلى السّوق. من بعض أمثلتها: يقوم هوست ماريوت Host Marriott بتشغيل أكشاك ستاربوكس في أكثر من 30 مطار في الولايات المتحدة، وتقدم عدة شركات خطوط جوية قهوة ستاربوكس لركابها. وتقدم فنادق ويستين وشيراتون Westin and Sheraton علب من تشكيلة ستاربوكس في غرفها. وشيدت ستاربوكس محلات قهوة في معظم محلات بوردرز بوكس Borders Books، ومحلات تارجت Target. كما تبيع ستاربوكس قهوة، وشاي، وهدايا الخبير في تذوّق الطّعام والشّراب، وسلعا مرتبطة بها من خلال كتالوجات الأعمال، والمستهلكين ايضا. واصبح موقع الويب الخاصّ بها، Starbucks.com، نوعا من "واجهة نمط الحياة lifestyle portal"، والذّي تبيع عليه القهوة، والشّاي، ومعدات إعداد القهوة، والأقراص المدمجة، والهدايا، والمقتنيات.

- *مفاهيم جديدة للمنتجات، والمحل*: شاركت ستاربوكس مع عدة شركات في توسيع علامتها التّجاريّة في أصناف جديدة. مثال ذلك، عملت مع بيبسي كو PepsiCo على أن تختم العلامة التّجاريّة لستاربوكس على زجاجات مشروبات فرابوشينو Frappuccino، ومشروب اسبرسو دوبل شوت DoubleShot espresso. واصبح ايس كريم ستاربوكس، والذّي يسوق كمغامرة مشتركة مع بريرز Breyer's، علامة تجاريّة رائدة الآن لأيس كريم القهوة. كما فحصت ستاربوكس مفاهيم المحل الجديد ايضا. ففي سان فرنسسكو San Francisco، على سبيل المثال، تختبر سيركاديا Circadia - نوع من مفهوم بيت قهوة البوهيميين مع بساط بالي، واتّصال سريع بالإنترنت، وموسيقي حيّة وذلك مع القهوة الخاصّة.

- *النموّ العالمي*: أخيرا أخذت ستاربوكس مفهوم تشكيلتها الأمريكية إلى العالم. ففي سنة 1996، كان للشّركة 11 بيت قهوة فقط خارج أمريكا الشّماليّة North America. ومع سنة 2004، ازداد العدد إلى أكثر من 2,000 محل في 34 سوق دولي، من باريس Paris إلى أوساكا Osaka إلى عمان Oman. وتستمر ستاربوكس في فتح محلات دولية جديدة بمعدل قريب من 400 محل مع السنة.

رغم أن استراتيجيّة نمو ستاربوكس حقّقت نجاحا كبيرا حتي الآن، إلاّ أن بعض المحلّلين يعبروا عن قلقهم القويّ. ما الخطأ مع الانفجار السريع لستاربوكس؟ يقلق بعض النّقاد من أن الشّركة تكون قد توسعت أكثر من اللاّزم في اسم العلامة التجارية ستاربوكس. "فيدفع النّاس حتي 3.50 دولارا للكافيه لاتيه caffe latte لأن من المفترض أن يكون منتجا ممتازا،" يؤكد أحد المحللين مثل هذا النّقد. "عندما تري اسم سترابوكس على ما تصبه إحدى الخطوط الجوية، فإنّك تتعجّب". ويخاف آخرون من أنه بمتابعة مثل استراتيجيّة هذا النموّ الواسع، ستشد ستاربوكس مواردها لتصبح أكثر نحافة، أو تفقد تركيزها.

لكن لا زال البعض مؤمنين بها فعلا. ويري البعض تشابهات بين ستاربوكس، وماكدونالدز McDonald's الشّاب، والذّي قاد الهمبورجر الوضيع هذا إلى مثل هذا النّجاح الذّي لا يصدقه عقل. في الحقيقة، أن لدي ستاربوكس محلات أكثر، وعائدات أكبر، وعائد أفضل على أسهمها مما كانت عليه ماكدونالدز عندما كانت في نفس نقطة نموها. ال عليها أن تحقق الكثير من النمو قبل أن تصبح كبيرة مثل ماكدونالدز الحالي.

والوقت وحده هو الذّي سيقول إذا كانت ستاربوكس ستتحوّل لتصبح ماكدونالدز التّالي - يعتمد كل شيء على مدى جودة إدارة الشركة للنمو. فيقول شولتز Schultz، "نحن في الجولة الثانية من مباراة من تسع جولات. فنحن في بداية الدخول في كل أنواع الأسواق الجديدة، والعملاء الجدد، والمنتجات الجديدة". والآن، تكون الأشياء نشطة فعلا. إلاّ أن ستاربوكس يجب أن تكون حريصة في ألا تغلي كثيرا.

المصادر: مقتطفات، ومعلومات أخرى من Cora Daniels, "Mr. Coffe," *fortune*, April 14, 2003, pp. 139-140; Nelson D. Schwartz, "Still Perking After All These Years" *Fortune*, May 24, 1999, pp. 203-210; Stephane Fitch, "Latte Grande, Extra Froth" *Forbs*, March 19, 2001, p. 58; Andy Serwer, "hot Starbucks to Go," *Fortune*, January 26, 2004, pp. 60-74, jake Batsell, "Starbucks Streams Ahead with Aggresive Expansion Plans," *knight ridder Tribune business news*, March 28, 2004, p. 1. ومعلومات تم الاتّصال بها في الخط المفتوح في الموقع www.starbucks.com, November 2004.

ثالثا، يمكن أن تأخذ الإدارة في الحسبان **تطوير المنتج product development** – تقديم منتجات معدلة، أو جديدة للأسواق الحاليّة. مثال ذلك، أضافت ستاربوكس سندويشات الإفطار السّاخنة لقائمتها كي تسرق بعض أعمال الصّباح الباكر من ماكدونالدز McDonald's، وبرجر كنج Burger King. وأضافت حديثا خط مشروبات مثلجة لجذب عملاء أكثر خلال موسم الصّيف. رابعا، يمكن أن تأخذ ستاربوكس في الحسبان **التنوع diversification** – بدء، أو شراء أعمال، خارج منتجاتها، وأسواقها الحاليّة. مثال ذلك، تختبر ستاربوكس مفهومين مطعم جديدين – كافي ستاربوكس Cafe Starbucks، سيركاديا Circadia – في جهد في سنة 1999 اشترت هير ميوسيك Hear Music لاستخلاص الأقراص المدمجة CDs، وبيعها في محلاتها. وتشيد الآن أكشاك إنتاج أقراص مدمجة موسيقية، ممّا يسمح للعملاء بإنتاج أقراصهم المدمجة حسب طلبهم. (٧)

تطوير المنتج product development
استراتيجيّة لنموّ الشّركة عن طريق تقديم منتجات معدلة، أو جديدة لقطاعات السّوق الحاليّة.

التنوع diversification
استراتيجيّة لنموّ الشّركة من خلال بدء أعمال، أو استحواذها خارج منتجات، وأسواق الشّركة الحاليّة.

وفي تنوع أكثر تطرفا، قد تأخذ ستاربوكس في الحسبان رفع اسم علامتها التّجاريّة القويّ عن طريق أخذ، وتسويق خط ملابس غير رسمية لها علامة تجارية متسقة مع "تجربة ستاربوكس". إلاّ أن هذا قد لا يكون حكيما. فالشّركات التي تتنوّع باتساع كبير في منتجات أو صناعات غير معتادة عليها يمكن أن تخسر تركيز سوقها، وهو الشّيء الذّي يقلق النّقاد فعلا بالنسبة إلى ستاربوكس.

كما يجب ألا تطوّر الشّركات استراتيجيات لتنمية *growing* محافظ أعمالها فقط، وإنّما تطوّر استراتيجيات **لتقليل حجمها downsizing** ايضا. توجد العديد من الأسباب التي قد تريد الشّركة أن تهجر منتجات، أو أسواق. يمكن أن تتغيّر بيئة السّوق، ممّا يجعل بعض منتجات الشّركة أو أسواقها أقلّ ربحا. ويمكن أن تنمو الشّركة بسرعة جدّا، أو تدخل مجالات ليست لديها خبرة فيها. ويمكن أن يحدث هذا عندما تدخل الشركة الكثير جدّا من الأسواق الأجنبيّة دون أبحاث مناسبة، أو عندما تقدم الشّركة منتجات جديدة لا تقدم قيمة ممتازة للعميل. أخيرا، تكبر بعض المنتجات، أو وحدات الأعمال في السّن، أو تموت فقط. ويلخّص أحد خبراء التّسويق المشكلة بالطّريقة التّالية:

تقليل الحجم downsizing
تقليل محفظة الأعمال عن طريق الغاء منتجات، أو وحدات أعمال ليست مربحة، أو لم تعد تتّفق مع الاستراتيجيّة الشّاملة للشّركة.

تنفق الشّركات كميّات هائلة من المال، والوقت في تقديم علامات تجاريّة جديدة، ورفع العلامات التّجاريّة الموجودة، واكتساب منافسين. وينتجوا توسيعات في الخط، وفي العلامة التّجاريّة، وذلك دون ذكر توسعات القناة، والقنوات الفرعيّة بهدف تغذية العدد المتزايد في قطاعات الكوة في كل سوق. . . . ومن المدهش أن معظم الأعمال لا تفحص محافظ علاماتها التّجاريّة، وتعرف الضّعيفة منها، وتقتل التي لا تكون مربحة. وتميل إلى إهمال العلامات التّجاريّة الخاسرة بدلا من دمجها مع العلامات التّجاريّة الصحية، أو اسقاطها. وبالتّالي، أصبحت معظم المحافظ [مزدحمة] بعلامات تجاريّة لا تحقّق أرباح، أو تحقّق أرباحا هامشيّة فقط. إضافة إلى هذا، فالحقيقة المدهشة هي أن معظم العلامات التّجاريّة لا تحقّق مكاسب للشّركات. وتنتج الكثير من المنشآت أقلّ من 80% إلى 90% من أرباحها من أقلّ من 20% من العلامات التّجاريّة التي تبيعها، بينما تخسر مالا أو تحقّق نقطة التّعادل بالكاد على الكثير من العلامات التّجاريّة الأخرى الموجودة في محافظها. (٨)

عندما تجد الشّركة منتجات، أو أعمال لم تعد تتّفق مع استراتيجيتها الشّاملة، يجب أن تشذبها، أو تحصدها، أو تجردها. فعادة تتطلّب الأعمال الضّعيفة كميّات غير متناسبة من انتباه الإدارة. ويجب أن يركز المديرون على فرص النموّ الواعدة، ولا تبدّد الطّاقة في المحاولة مع الفرص الباهتة.

تخطيط التّسويق: الشراكة في بناء علاقات العميل
PLANNING MARKETING: PARTNERING TO BUILD CUSTOMER RELATIONSHIP

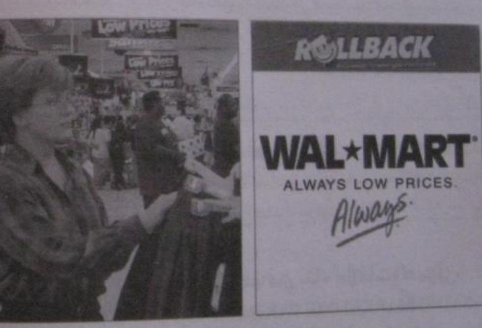
تشيد الخطّة الاستراتيجيّة للشّركة أي أنواع الأعمال ستكون الشّركة فيها، وأهدافها من كل منها. بعد ذلك، في كل وحدة أعمال استراتيجيّة، يتم عمل تخطيط تفصيلي. ويجب أن تعمل الأقسام الوظيفيّة الرئيسية في كل وحدة – التّسويق، والتّمويل، والمحاسبة، والمشتريات، والعمليّات، ونظم المعلومات، والموارد البشرية، وأخرى – مع بعضها بعضا لتحقيق الأهداف الاستراتيجيّة.

يلعب التّسويق دورا رئيسيا في التّخطيط الاستراتيجيّ بعدد من الطّرق. أوّلا، يقدم التّسويق فلسفة

philosophy توجيه - مفهوم التّسويق - التي تقترح أن استراتيجيّة الشّركة يجب أن تدور حول بناء علاقات مربحة مع مجموعات المستهلكين المهمّة. ثانيا، يقدم التّسويق مدخلات input للمخطّطين الاستراتيجيين عن طريق المساعدة في تعريف فرص السّوق الجذّابة، وعن طريق تقويم إمكانيّة الشّركة في الاستفادة منها. أخيرا، في وحدات الأعمال الفرديّة، يصمّم التّسويق استراتيجيات *strategies* للوصول إلى أهداف الوحدة. فبعد تحديد أهداف الوحدة، تصبح مهمة التّسويق تأديتها بربحية.

تكون قيمة العميل، ورضائه مكونات مهمة في صيغة نجاح المسوق. لكن كما سبق أن لاحظنا في الفصل الأول، لا يمكن أن ينتج المسوق بمفرده قيمة ممتازة للعملاء. ورغم أن التّسويق يلعب دورا رائدا إلاّ أنه يمكن أن يكون شريكا فقط في جذب العملاء، والاحتفاظ بهم، ونموهم. وبالإضافة إلى **إدارة علاقة العميل** *customer relationship management*، يجب أن يمارس المسوقون **إدارة علاقة الشّريك** *partner relationship management* أيضا. فيجب أن يعملوا بتعاون وثيق مع الشّركاء في أقسام الشّركة الأخرى لتكوين **سلسلة قيمة** *value chain* فعالة، والتي تخدم العميل. أكثر من هذا، يجب أن يشاركوا بفعاليّة مع شركات أخرى في نظام التّسويق لتكوين شبكة تسليم قيمة *value-delivery network* ممتازة تنافسيا. ونلقي نظرة فاحصة الآن على مفاهيم سلسلة قيمة الشّركة، وشبكة تسليم القيمة.





سلسلة القيمة: تعتمد مقدرة وال مارت على تقديم المنتجات الصّحيحة بأسعار منخفضة على المساهمات من النّاس في كل أقسام الشّركة - التّسويق، والمشتريات، ونظم المعلومات، والعمليّات.

الشراكة مع الآخرين في الشّركة Partnering with Others in the Company

يمكن التّفكير في كل قسم من أقسام الشّركة على أنه رابط في **سلسلة قيمة value chain** الشّركة.(١٣) أي

أن كل قسم يؤدّي أنشطة إنتاج قيمة لتصميم منتجات الشّركة، وإنتاجها، وتسويقها، وتسليمها، ودعمها. ولا يعتمد نجاح الشّركة على كيف يؤدّي كل قسم عمله فقط، وإنّما على مدى جودة تنسيق أنشطة الأقسام المختلفة ايضا.

> **سلسلة القيمة value chain**
> سلسلة الأقسام التي تؤدّي أنشطة إنتاج قيمة لتصميم منتجات الشّركة، وإنتاجها، وتسويقها، وتسليمها، ودعمها.

مثال ذلك، يكون هدف وال مارت إنتاج قيمة، ورضاء للعميل عن طريق توفير المنتجات التي يريدها المشترون بأقلّ أسعار ممكنة. ويلعب المسوقون في وال مارت دورا مهما. فيتعلّموا ما يريده العملاء، وما يرغبوا فيه، ويساعدوا العاملين في وال مارت في سعيهم لتزويد أرفف المحلاّت بالمنتجات المطلوبة بأسعار منخفضة غير قابلة للهزيمة. ويعد المسوقون برامج الإعلان، وترويج السّلع، ويساعدوا المشترين مع خدمة العملاء. ومن خلال هذه الأنشطة، وأنشطة غيرها يساعد مسوقو وال مارت أقسام الشّركة الأخرى.

إلاّ أن قسم التّسويق يحتاج إلى مساعدة من أقسام الشّركة الأخرى. وتعتمد مقدرة وال مارت على تقديم المنتجات الصّحيحة بأسعار منخفضة على مهارة قسم المشتريات في استقطاب الموردين اللازمين، والشّراء منهم بتكلفة منخفضة. وبالمثل، يجب أن يوفر قسم تقنية المعلومات في وال مارت معلومات سريعة، ودقيقة عن أي المنتجات تباع في كل محل. كما يجب أن يقدم أفراد العمليّات مناولة فعالة، ومنخفضة التّكلفة للسلع التّجاريّة.

وتكون سلسلة قيمة الشّركة قويّة بنفس قوة أضعف رابط فيها فقط. ويعتمد النّجاح على مدى جودة أداء كل قسم عمله في إضافة قيمة للعملاء، ومدى جودة تنسيق أنشطة الأقسام المختلفة. ففي وال مارت إذا لم يستطع قسم المشتريات الحصول على أقلّ الأسعار من الموردين، أو إذا لم يستطع قسم العمليّات أن يوزع السّلع التّجاريّة بأقلّ التّكاليف، فلا يمكن عند ذلك للتّسويق أن يسلم ما وعد به من أسعار منخفضة.

ومثاليا، يجب أن تعمل وظائف الشّركة المختلفة في انسجام لإنتاج قيمة للعملاء. لكن، عمليا، تكون علاقات الأقسام مليئة بالخلافات، وسوء الفهم. فيتبنّ قسم التّسويق وجهة نظر المستهلك. وعندما يحاول أن يطوّر رضاء العميل يمكن أن يتسبّب في تأدية الأقسام الأخرى عملا أضعف *بمصطلحاتهم in their terms*. فيمكن أن تزيد إجراءات قسم التّسويق تكاليف الشّراء، وتعترض جداول الإنتاج، وتزيد المخزونات، وتنتج صداعا للميزانية. لذلك قد تقاوم الأقسام الأخرى جهود قسم التّسويق.

ويجب أن يجد المسوقون طرقا لجعل كل الأقسام "تفكر في العميل"، وتطوّر سلسلة قيمة تعمل بسلاسة. ويمكن أن تكسب إدارة التّسويق دعما لهدف رضاء عميلها بأفضل صورة عن طريق العمل على فهم أقسام الشّركة الأخرى. فيحتاج مديرو التّسويق أن يعملوا في تعاون وثيق مع مديري الوظائف الأخرى

لتطوير نظام من الخطط الوظيفيّة يمكن أن تعمل تحته الأقسام المختلفة مع بعضها بعضا لتحقيق الأهداف الاستراتيجيّة الشّاملة للشّركة.

وقال جاك ويلش JackWelch، ضابط التّنفيذ الرّئيسي المشهور لشركة جنرال الكتريك للعاملين في الشّركة، "لا يمكن أن توفر الشّركات أمن العمل. والذّي يمكن أن يفعل ذلك هو العميل فقط!" وركز على أن لكلّ أناس جنرال الكتريك، بغض النّظر عن أقسامهم، تأثير على رضاء العميل، والحفاظ عليه. ورسالته هي: "إذا لم تفكر في العميل، فأنت لا تفكر بالمرة."(١٠)

الشراكة مع الآخرين في نظام التّسويق Partnering with Others in the Marketing System

تحتاج الشّركة في طلبها إنتاج قيمة العميل أن تنظر أبعد من سلسلة قيمتها، وتنظر في سلسلة قيمة مورديها، وموزعيها، وفي النهاية عملائها. لنأخذ ماكدونالدز. تخدم مطاعم ماكدونالدز البالغ عددها 30,000 مطعم في جميع أنحاء العالم أكثر من 46 مليون عميل يوميّا، مستحوذة على 43% من حصّة سوق البورجر.(١١) فلا يندفع النّاس إلى ماكدونالدز لأنهم يحبوا الهمبورجر فقط. ففي الحقيقة أن العملاء يضعوا ماكدونالدز في تقديرهم بعد بورجر كنج Burger King، وويندز Wendy's من ناحية المذاق. ولا يندفع النّاس إلى نظام system ماكدونالدز بسبب منتجات طعامه فقط. ففي جميع أنحاء العالم يسلم نظام ماكدونالدز المضبوط تماما نمطا مرتفعا ممّا تسميه الشركة الجودة والخدمة والنّظافة والقيمة quality, service, cleanliness, and value (QSCV). ويكون نظام ماكدومالدز فعالا إلى المدى الذّي يشارك فيه أصحاب امتيازه، ومورديه، وآخرين فقط في التّسليم المشترك لقيمة العميل المرتفعة بصورة استثنائية.

وتشارك شركات كثيرة الآن مع أعضاء آخرين من سلسلة العرض في تحسين أداء **شبكة تسليم القيمة value-delivery network** للعميل. مثال ذلك، صممت هوندا Honda برنامجا للعمل الوثيق مع مورديها لمساعدتهم في تقليل تكاليفهم، وتحسين جودتهم. وعندما اختارت هوندا منشأة دونيلي Donnelly Corporation لتوريد كل مراياها لسياراتها المصنوعة في الولايات المتّحدة، أرسلت مهندسين انتشروا في كل مصانع دونيلي بحثا عن طرق لتحسين منتجاتها، وعملياتها. وساعد هذا دونيلي في تقليل تكاليفها بنسبة 2% في السنة الأولى. وازدادت مبيعات دونيلي إلى هوندا نتيجة لتحسين أدائها من 5 مليون دولار سنويّا إلى أكثر من 60 مليون دولار سنويّا في أقلّ من 10 سنوات. وكسبت هوندا بدورها موردا لمكوّنات الجودة كفؤا ومنخفض التكلفة. وتسلم عملاء هوندا قيمة أكبر في صورة سيارات أقلّ تكلفة، وأعلى جودة.(١٢)

> **شبكة تسليم القيمة value-delivery network**
> الشّبكة المكوّنة من الشّركة، والموردين، والموزّعين، وفي النهاية العملاء الذّين "يشاركوا" مع بعضهم بعضا في تحسين أداء النظام كلّه.

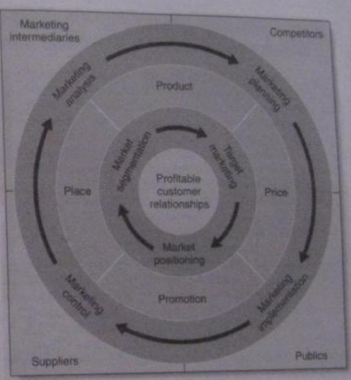


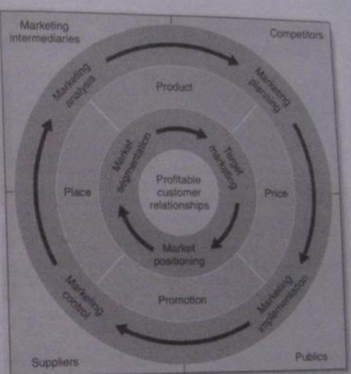
شبكة تسليم القيمة: يجب أن تعمل تويوتا Toyota، وتجارها مع بعضهم بعضا لبيع السّيارات. فتنتج تويوتا سيارات جيدة، وتبني العلامة التّجاريّة، ويحضر التجار مثل مودرن تويوتا Modern Toyota قيمة للعملاء، والمجتمعات.

وفي مكان السّوق حاليا يتزايد عدم حدوث المنافسة بين المنافسين الأفراد. وبدلا من ذلك، فإنّها تحدث بين شبكات تسليم قيمة كاملة ينتجها هؤلاء المنافسون. لذلك، يعتمد أداء هوندا Honda مقابل تويوتا Toyota على جودة شبكة تسليم قيمة هوندا كلّها مقابل الشّبكة المناظرة لتويوتا. حتي إذا كانت هوندا تنتج أفضل السّيارات، فقد تخسر في مكان السّوق إذا وفرت شبكة تجار تويوتا مبيعات وخدمة ترضي العميل أكثر.

استراتيجيّة التّسويق، والمزيج التسويقي
MARKETING STRATEGY AND THE MARKETING MIX

تعرف الخطّة الاستراتيجيّة رسالة الشّركة، وأهدافها الشّاملة. ويبيّن شكل (٢-٤)، والذّي يلخّص الأنشطة الرئيسية المشمولة في استراتيجيّة إدارة التّسويق، والمزيج التسويقي، دور التّسويق، وأهدافه.





شكل (٢-٤) عملية التّسويق.

يقف المستهلكون في المركز. ويكون الهدف بناء علاقات قويّة، ومربحة مع العملاء. تأتي بعد ذلك **استراتيجيّة التّسويق marketing strategy** – منطق التّسويق الذّي تأمل به الشّركة أن تحقّق هذه العلاقات المربحة. ومن خلال تجزئة السّوق، واستهدافه، وتحديد موقعه، تحدّد الشّركة أي العملاء ستخدمهم، وكيف. وتعرف إجمالي السّوق، وبعد ذلك تقسمه إلى قطاعات أصغر، وتختر القطاعات الواعدة أكثر، وتركز على خدمة العملاء، وإرضائهم الموجودين في هذه القطاعات.

> **استراتيجيّة التّسويق marketing strategy**
> منطق التّسويق الذّي تأمل به الشّركة أن تحقّق هذه العلاقات المربحة.

وبتوجيه استراتيجيّة التّسويق، تصمّم الشّركة المزيج التسويقي المكوّن من عوامل تقع تحت تحكمها - المنتج، والسّعر، والمكان، والتّرويج. ولإيجاد أفضل خليط تسويق ووضعه في العمل، تدخل الشّركة في تحليل التّسويق، وتخطيطه، وتنفيذه، ومراقبته. ومن خلال هذه الأنشطة، تشاهد الشّركة وتكيّف الممثلين، والقويّ في بيئة التّسويق. ونلقي نظرة موجزة الآن على كل عنصر من عناصر عملية التّسويق. وفي الفصول اللاّحقة نناقش كل عنصر بمزيد من العمق.

استراتيجيّة التّسويق المتمركزة على العميل Customer-Centered Marketing Strategy

كما ركزنا في الفصل الأول، للنّجاح في السّوق التنافسي الآن، يجب أن تكون الشّركات متمركزة على العميل، وتكسب العملاء من المنافسين، ثم تحافظ عليهم، وتعمل على نموهم عن طريق تسليم قيمة أكبر. لكن قبل أن يمكنها إرضاء عملائها، يجب أن تفهم الشّركة احتياجاتهم، ورغباتهم أولًا. لذلك يتطلّب التّسويق الجيد تحليلا واعيا للعميل.

فتعرف الشّركات أنّها لا يمكن أن تخدم كل العملاء بربحية في سوق معين - على الأقلّ ليس كل العملاء بنفس الطّريقة. فتوجد أنواع كثيرة مختلفة جدًا من العملاء، والذّين لهم أنواع كثيرة مختلفة من الاحتياجات. وتكون معظم الشّركات في موقع لخدمة بعض القطاعات أكثر من بعضها الآخر. لذلك يجب أن تقسم كل شركة إجمالي السّوق، وتختار أفضل قطاعات، وتصمّم استراتيجيات لخدمة القطاعات المختارة بربحية. وتشمل هذه العمليّة ثلاث خطوات: *تجزئة السّوق market segmentation*، *تسويق الهدف target marketing*، و *تحديد موقع السّوق market positioning*.

تجزئة السّوق

يتكون السّوق من العديد من أنواع العملاء، والمنتجات، والاحتياجات. وعلى المسوق أن يحدّد أي قطاعات توفر أفضل فرصة لتحقيق أهداف الشّركة. فيمكن تجميع المستهلكين، وخدمتهم بطرق مختلفة بناء على العوامل الجغرافيّة، والسكانية، والنفسيّة، والسّلوكيّة. وتسمي عملية تجزئة السّوق إلى مجموعات مشترين مميّزة لديهم احتياجات، أو خواص، أو سلوكيات مختلفة، والذّين يمكن أن يحتاجوا إلى منتجات أو برامج تسويق مستقلّة **تجزئة السّوق market segmentation**.

> **تجزئة السّوق market segmentation**
> تجزئة السّوق إلى مجموعات مشترين مميّزة لديهم احتياجات، أو خواص، أو سلوكيات مختلفة، والذّين يمكن أن يحتاجوا إلى منتجات أو برامج تسويق مستقلّة.

لكلّ سوق قطاعات، لكن ليست كل طرق تجزئة السّوق متساوية الفائدة. مثال ذلك، يمكن أن تكسب

تيلينول Tylenol القليل عن طريق التّمييز بين المستخدمين الذّكور، والإناث لأقراص تخفيف الألم إذا استجاب كل منهما بنفس الطّريقة لجهود التّسويق. ويتكون **قطاع السّوق market segment** من مستهلكين يستجيبوا بطريقة متشابهة لمجموعة معينة من جهود التّسويق. ففي سوق السّيارات، على سبيل المثال، يمثل المستهلكون الذّين يختاروا أكبر السّيارات، وأكثرها راحة بغض النّظر عن السّعر قطاعا واحدا من السّوق. أما العملاء الذّين يهتمّوا بالسّعر، واقتصاد التّشغيل أساسا فيمثلوا قطاعا آخرا. ومن الصّعب إنتاج طراز سيارة واحد يكون الاختيار الأول للمستهلكين في كل من هذين القطاعين. وتكون الشّركات حكيمة عندما تركز جهودها على تحقيق احتياجات محدّدة لقطاعات سوق فرديّة.

جزء (أو قطاع) السّوق market segment
مجموعة من المستهلكين تستجيب بطريقة متشابهة لمجموعة معينة من جهود التّسويق.

تسويق الهدف

بعد تعريف الشّركة لقطاعات السّوق، يمكنها أن تدخل قطاعا واحدا لسوق معين، أو أكثر. ويشمل **تسويق الهدف target marketing** تقويم جاذبيّة كل قطاع سوق، واختيار قطاع واحد، أو أكثر لدخوله. ويجب أن تستهدف الشّركة القطاعات التي يمكن أن تنتج فيها أكبر قيمة عميل مربحة، وتحافظ عليها مع مرور الوقت.

فيمكن أن تقرّر الشّركة التي لديها موارد محدودة أن تخدم قطاع، أو عدة قطاعات خاصّة، أو "كوات سوق market niches" فقط. يتخصّص هؤلاء "الخادمون للكوات nichers" في خدمة قطاع سوق يغفله المنافسون الرئيسيون، أو يتجاهلوه. مثال ذلك، تسيطر أرم وهامر Arm & Hummar على ركن بيكربونات الصّودا لمعظم فئات السّلع الاستهلاكيّة، بما في ذلك معجون الأسنان، ومزيلات رائحة العرق، وغيرها. ووجدت اشكوش ترك Oshkosk Truck كوتها كأكبر منتج في العالم لشاحنات إنقاذ المطارات، وخلاطات الخرسانة أماميّة التّحميل. كما تثبت جوليبي Jollibee الفلبينية Philippines في كوتها أنّها صغيرة لكنّها جميلة. فتستخلص 65% من سوق البورجر في الفلبين، سائدة على مكادونالدز، وعمالقة الوجبات السّريعة الآخرين (انظر التّسويق الحقيقيّ (٢-٢)).

تسويق الهدف target marketing
عملية تقويم جاذبيّة كل قطاع سوق، واختيار قطاع واحد، أو أكثر لدخوله.

التّسويق الحقيقيّ (٢-٢)

جوليبي مقابل ماكدونالدز: يمكن أن يكون الصّغير جميلا

عندما يقول أحد "مطعم وجبات سريعة،" ما أول اسم يتبادر للذّهن؟ الفرص هي ماكدونالدز McDonald's، أكبر تنظيم خدمة طعام في العالم. فلدي ماكدونالدز حصّة 43% من سوق بورجر الوجبات السّريعة في الولايات المتّحدة، العديد من المرّات من حصّة أقرب منافس لها. لكن، اسأل نفس السّؤال في الفلبين، ومن المرجح أن يكون الإسم الأول الذّي يتبادر للذّهن جوليبي Jollibee. هذا صحيح، جوليبي. ففي المخطط الكبير للتّجارة العالميّة ليست منشأة أطعمة جوليبي Jollibee Foods Corporation اسما شائعا. إلاّ أنّها في كوتها، في الفلبين، تكون ملك سوق البورجر. "إذا كانت ماكدونالدز جوليات Goliath الوجبات السّريعة،" ذكر ذلك أحد محللي الصّناعة، "فتكون جوليبي دافيد David الفلبين".

من الوهلة الأولى، تشبع المنافسة بين جوليبي، وماكدونالدز المسابقة. فلدي ماكدونالدز أكثر من 30,000 مخرج في أكثر من 100 دولة، وأكثر من 3,000 في آسيا بمفردها، وأكثر من 50 بليون دولار في مبيعات النظام. وبالمقارنة، لدي جوليبي حوالي 400 مطعم فقط، وتساهم بحوالي 516 مليون دولار عائدات سنوية. وتقل مبيعاتها عن نصف ما تنفقه ماكدونالدز سنويّا على الإعلان في الولايات المتّحدة بمفردها والمقدر بحوالي 1.3 بليون دولار، أو أكثر. وعندما ظهر أول مخرج ماكدونالدز في مانيلا Manila في سنة 1981، افترض كل فرد أن ماكدونالدز ستسود في الفلبين كما تفعل في كل مكان.

لكن رغم هذه الأرقام الضّخمة، فقد سادت جوليبي الصّغيرة في الفلبين على عملاق العالم. فتستحوذ جوليبي على حصّة 65% من سوق الهمبورجر في الفلبين، وهي أكبر من نصف سوق الوجبات السّريعة ككلّ، وحوالي ضعف مبيعات ماكدونالدز في هذه الدّولة. وتنمو عائداتها بسرعة، وربحيّة. ما سر جوليبي؟ الكوة الذكية. فبينما تصدّر ماكدونالدز حصّة كبيرة التنميط للمستهلكين حول العالم، تكون جوليبي محلّية فقط - وتركز على خدمة المذاقات الفريدة للمستهلكين الفلبينيين.

وبالكثير من الطّرق، تعكس عمليات جوليبي تلك الخاصّة بماكدونالدز. فيقدم كل منهما خدمة سريعة ونظيفة، ومواقع مريحة. ويتنافس شامب بورجر Champ burger من جوليبي مع ماك بورجر Mac Burger، وتقلّد فطيرة بيش مانجو الخاصّة به فطيرة التّفاح من ماكدونالدز. لكن بالمضاهاة مع ما يقدمه ماكدونالدز بنجاح في جميع أنحاء العالم، تناسب قائمة ومذاقات جوليبي المذاقات الفلبينية بصفة خاصّة. وتعد السّلسلة المحلّية الحلوي، والبورجر بالتّوابل، وتقدم دجاج موسمي ومكرونة مع صلصة بالسكر، وهي الطّريقة التي يفضّلها الفلبينيون بها. كما يقدم هذه الوجبات مع الأرز أو النودلز، وليس مع البطاطس المقلية. "لقدّ صممنا هذه المنتجات، وكلها أمريكيّة الشكل، لتناسب المذاق الفلبيني،" يقول ذلك نائب رئيس التّسويق لجوليبي. إلاّ أن بعض العناصر تكون فلبينية بصورة فريدة. مثال ذلك لحم بالابوك فيستا Palabok Fiesta، والذّي يتسمّ بالنودلز مع صلصة الفطر، ومزخرف بسمك مفروم يكون شعبيا جدّاً في الفلبين. ولن يحبه معظم الأمريكيين لأن رائحته هي رائحة السّمك.

وأبعد من فهم جوليبي المذاقات الفلبينية فقد سيطرت على ثقافة الدّولة، ونمط حياتها. "ما يحدث في العائلة الفلبينية المعتادة هو أن عطلات نهاية الأسبوع تكون للأطفال بصفة خاصّة،" لاحظ ذلك أحد محللي الأعمال الفلبينيين. "وسأل الآباء أطفالهم إذا كانوا يريدوا أن يتناولوا الطّعام خارج المنزل". وتغري جوبيلي الأطفال بأنشطة اللّعب داخل المحل، وعرض الممثّلين الممتعين. ويتنافس الهمبورجر المسمّي شامب Champ الكامل بقفازات الملاكمة، رأسا برأس مع همبورجر ماكدونالدز McDonald's hamburger. كما أن الممثل جولي بي Jolly Bee المرتدي جاكت برتقالي، والفتاة الشّقراء التي لها شعر مجعد التي تسمي هيتي Hetti يكونا معروفين أفضل لدي الفلبينيين، ومحبوبين أكثر لديهم

من رونالد ماكدونالد Ronald MacDonald.

ويركز الممثّل المشهور جولي بي Jolly Bee على الرّوح الفلبينية خفيفة الظّل للسّعادة اليوميّة. وكما يعمل الفلبينيون، طبقا لتوضيح ضابط التّنفيذ الرّئيسي لجوليبو توني تان Tony Tan. "تدور النّحلة وتنتج أشياء حلوة المذاق للحياة، وتكون سعيدة رغم أنها مشغولة". وفي الحقيقة، "تكون البهجة معدية" للشّركة، يقول ذلك المحلل. فهي "جزء من نجاح (السّلسلة) مثل وصفات الطّعام تماما. ويتعدّ العاملون في جوليبي نظرائهم في ماكدونالدز في ابتساماتهم. وبدأوا حديثا تهنئة العملاء بإيماءة مأخوذة من لغة الإشارة للصم - مشوار رأسي "للنّحل"، وإشارة اليد تجاه القلب "للسّعادة" - والتي بدأ الأطفال استخدامها الآن على أرضية ملاعبهم. وينادي العاملون في جوليبي عملائهم، وبعضهم بعضا بلقبي "السّيد sir"، و "السّيدة mom"، كنوع من الاحترام في الفلبين.... ويمزح كل فرد في جوليبي".



يكون جوليبي صاحب كوة السّوق ملك سوق البورجر في الفلبين. ويشبه بورجر جوليبي "ما يمكن أن تطهوه الأمّ الفلبينية في المنزل".

وجوليبي بعض الميّزات الإضافية في هذه المنافسة التي لا تبدو عادلة. فرغم أنه أقصر كثيرا بالمصطلحات العالميّة مقارنة مع ماكدونالدز إلاّ أن جوليبي يركز معظم موارده المحدودة في الفلبين حيث تزداد مطاعمه عن مطاعم ماكدونالدز بنسبة اثنين إلى واحد. إلاّ أن ميزتها الأوليّة تأتي من تأديتها عمل أفضل في إعطاء المستهلكين الفلبينيين ما يريدوه ببساطة. وذكر المحلل، "يشبه بورجر جوليبي ما يمكن أن تطهوه الأمّ الفلبينية في المنزل".

لذلك، يمكن أن يكون الصّغير جميلا. وأظهرت جوليبي هذا من خلال الكوة الذكية، فيمكن أن ينافس اللاّعبون الصّغار ضدّ عمالقة الصّناعة بفعاليّة.

المصـــادر: . انظر Cris Prystay and "Happy Meals for McDonald"s Rival," *Business Week*, July 29, 1996, p. 77; Dominic Jones and Nicolas Bradbury, Sanjay Kumar, "Asia Bits Back," *Asian Business*, January 1997, pp. 58-60; "McDonald's Sales Momentum Continue," "Blue Chips of the Future," *Euromoney†*, December 1998, pp. 99-102; accessed at McDonald's press release, February 17, 2004, www.mcdonalds.com/corp/news/fnpr/fpr_03052004.html; Ritzzarene S. Marique, "Special Report: Industry Report (Hotels and Restaurants):(8), "*BusinessWorld*, March 3, 2004, p. 1; "Retail Brief - Jollibee Foods Corporation," *Wall Street Journal*, February 18, 2004, p. 1; "Good Food, Family and Happiness," *BusinessWorld*, February 24, 2004, p. 1; and "Our Company: The Jollibee Phenomenon," accessed online at November 2004 .www.jollibee.com.ph/corporate/phenomenob.htm

والبديل، يمكن أن تختر الشّركة أن تخدم عددا من القطاعات المرتبطة ببعضها بعضا - قد تكون تلك التي لها أنواع مختلفة من العملاء لكن لهم نفس الرّغبات الأساسيّة. فتستهدف بوتري بارن Pottery Barn، على سبيل المثال، الأطفال، والمراهقين، والكبار بنفس السّلع التّجاريّة لنمط الحياة في مخارج مختلفة: بوتري بارن Pottery Barn، وبوتري بارن كيدز Pottery Barn Kids، وبي بي تين PB Teen الأصلية. أو يمكن أن تعزّز الشّركة الكبيرة أن تقدم مدى كامل من المنتجات لخدمة قطاعات السّوق كلّها. فتدخل معظم الشّركات السّوق الجديد عن طريق خدمة قطاع واحد، وإذا نجحت في هذا، فإنّها تضيف قطاعات. ويمكن أن تسعى الشّركات الكبيرة إلى تغطية السّوق كلّه. فهي تريد أن تكون جنرال موتورز General Motors صناعتها. وتقول GM أنها تصنع سيارة لكلّ "شخص، ومورد مالي، وشخصيّة". وعادة يكون للشّركة الرّائدة منتجات مختلفة صممت لتلبية الاحتياجات الخاصّة لكلّ قطاع.

تحديد موقع السّوق

بعد أن تحدّد الشّركة أي قطاعات سوق ستدخلها، يجب أن تحدّد أي مواقع تريد أن تشغلها في هذه القطاعات. فيكون موقع *position* المنتج المكان الذّي يشغله المنتج بالنّسبة إلى المنافسين في أذهان المستهلكين. ويريد المسوقون أن يطوروا مواقع سوق فريدة لمنتجاتهم. فإذا تم إدراك المنتج مثل الآخرين بالضبط في السّوق، فلن يوجد أي سبب لدي المستهلكين لشرائه.

ويكون **تحديد موقع السّوق market positioning** ترتيبا ليشغل المنتج مكانا واضحا، ومميّزا، ومرغوبا فيه بالنسبة إلى منتجات المنافسين في أذهان مستهلكي الهدف. لذلك يخطّط المسوقون المواقع التي تميّز منتجاتهم عن العلامات التّجاريّة المنافسة، وتعطيهم أكبر ميزة استراتيجيّة في أسواق هدفهم. مثال ذلك، فالسّيارة فورد توروس Ford Taurus "بنيت لتدوم built to last"، ويكون شيفي بليزر Chevy Blazer "مثل الصّخر like a rock"، وتحدّد ايكو Echo الاقتصادية من تويوتا Toyota، "لن تكون أنت، وإنّما السّيارة It's not you. It's the car"، كما تكون ساتورن Saturn "شركة من نوع مختلف، وسيارة من نوع مختلف different kind of company, different kind of car". وتقر لكزس Lexus، "بالمتابعة المتحمسة للامتياز passionate pursuit of excellence"، وتوضع جاجوار Jaguar على أنها "فن الأداء the art of performance"، وتقول مرسيدس Mercedes، "في العالم الكامل، كل فرد يقود مرسيدس In perfect world, everyone would drive Mercedes". وتعد بنتلي Bently الفخمة بـ "18 قدم من الفخامة اليدوية 18 handcrafted feet of shameless luxury". تكون مثل هذه العبارات الوصفيّة البسيطة العمود الفقري لاستراتيجية تسويق المنتج.

> **تحديد موقع السّوق market positioning**
> الترتيب ليشغل المنتج مكانا واضحا، ومميّزا، ومرغوبا فيه بالنسبة إلى منتجات المنافسين في أذهان مستهلكي الهدف.

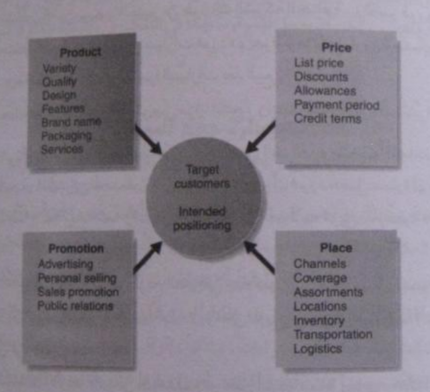


تحديد الموقع: تكون بريوس Prius من تويوتا "ثورة متنكرة بذكاء خارق في سيارة". والسيارة الهام "ليست مثل أي شيء آخر - فتكون الحاجة كلمة شخصية جدا".

وفي تحديد موقع منتج الشّركة ، تعرف الشّركة المميّزات التنافسية الممكنة التي ستبنى عليها الموقع أوّلا. ولكسب ميزة تنافسيه يجب أن تقدم الشّركة قيمة أكبر لمستهلكي الهدف. ويمكنها عمل هذا إمّا عن طريق تحميل أسعار أقلّ من المنافسين، أو عن طريق تقديم منافع أكبر لتبرير الأسعار الأعلى. فإذا قدمت الشّركة المنتج على أنه يقدم offering قيمة أكبر، فيجب أن تسلم deliver هذه القيمة الأكبر. لذلك يبدأ تحديد الموقع الفعال بالتّميز differentiating الفعليّ لعرض تسويق الشّركة بحيث تعطي المستهلكين قيمة أكبر. فبعد أن تختار الشّركة الموقع المرغوب فيه، يجب أن تخطو خطوات قويّة لتسليم، وتوصيل هذا الموقع لمستهلكي الهدف. ويجب أن يدعم برنامج التّسويق الكليّ للشّركة استراتيجيّة تحديد الموقع المختارة.

تطوير المزيج التسويقي Developing Marketing Mix

بعد أن تحدّد الشّركة استراتيجيّة تسويقها التنافسية الشّاملة، تصبح مستعدّة لبدء تخطيط تفاصيل المزيج التّسويقي، وهو أحد المفاهيم الرئيسية في التّسويق الحديث. يكون **المزيج التسويقي marketing mix** مجموعة من أدوات التّسويق التكتيكية، والمتحكم فيها التي تخلطها الشّركة لتنتج الاستجابة التي تريدها في سوق الهدف. يتكون خليط التّسويق من كل شيء يمكن أن تعمله الشّركة للتّأثير على طلب منتجها. ويمكن جمع العديد من الإمكانيات في أربع مجموعات متغيّرات تعرف بأنّها "الأربعة بي four P's": *المنتج*، والسّعر، والمكان، والتّرويج *product, price, places, and promotion*. ويبيّن شكل (٢-٥) أدوات التّسويق المحددة تحت كل P.



شكل (٢-٥) الأربعة بي four P's للمزيج التّسويقي.

> **المزيج التسويقي marketing mix**
> مجموعة من أدوات التّسويق التكتيكية، والمتحكم فيها - المنتج، والسّعر، والمكان، والتّرويج - التي تخلطها الشّركة لتنتج الاستجابة التي تريدها في سوق الهدف.

يعني *المنتج product* خليط السّلع، والخدمات الذّي تقدمه الشّركة لسوق هدفها. لذلك يتكون منتج فورد توروس Ford Taurus ... ومكابس، وأضواء رئيسية، وآلاف

من الأجزاء الأخرى. وتقدم فورد عددا من طرازات توروس، وعشرات من بدائل الاختيارات. وتأتي السّيارة مع خدمة كاملة، وضمان شامل يكون جزءا من المنتج مثلما تكون ماسورة طرد العادم (الشكمان) تماما.

ويكون السّعر *price* المبلغ الذّي يملكه العملاء لشراء المنتج، والحصول عليه. وتحسب فورد أسعار تجارة التّجزئة المقترحة التي يمكن أن يحصل تجارها عليها لكلّ طراز. لكن نادرا ما يحصل تجار فورد على هذا السّعر المقترح كاملا. وبدلا من ذلك، فإنّهم يتفاوضوا مع كل عميل على السّعر، ويقدموا خصومات، ويتبادلوا سماحات، وشروط الائتمان. وتبرّز هذه الإجراءات الأسعار لموقف المنافسة الحاليّ، وتحضرها في توازي مع إدراك المشتري لقيمة السّيارة.

ويشمل المكان *place* أنشطة الشّركة التي تجعل المنتج متاحا لمستهلكي الهدف. فتشارك فورد مع جسم كبير من التجار المستقلّين الذّين يبيعوا الكثير من طرازات الشّركة المختلفة. وتختر فورد تجارها بعناية، وتدعمهم بقوّة. ويحتفظ التجار بمخزون من سيارات فورد، ويعرضوها للمشترين المحتملين، ويتفاوضوا معهم على الأسعار، ويغلقوا المبيعات، ويخدموا السّيارات بعد البيع.

يعني التّرويج *promotion* الأنشطة التي توصّل مزايا المنتج، وتتابع عملاء الهدف للشّراء. وتنفق فورد أكثر من 2.3 بليون دولار كل سنة على الإعلان لتحكي للعملاء عن الشّركة، ومنتجاتها المتعددة. (١٩) ويساعد أفراد المبيعات لدي التجار المشترين المحتملين، ويحاولوا اقناعهم أن فورد أفضل سيارة لهم. وتقدم فورد وتجارها ترويجات خاصّة - تخفيضات، وخصومات نقديّة، ومعدلات تمويل منخفضة - كحوافز شراء إضافية.

ويمزج برنامج التّسويق الفعال عناصر المزيج التسويقي هذه كلّها في برنامج منسّق صمم لتحقيق أهداف تسويق الشّركة عن طريق تسليم قيمة للمستهلكين. ويؤسّس المزيج التسويقي صندوق الأدوات التكتيكي للشّركة لبناء موقع قوي في أسواق الهدف.

ويشعر بعض النّقاد أن الأربعة Ps يمكن أن تحذف، أو تغفل أنشطة مهمة أخرى. مثال ذلك، يسألون، "أين توجد الخدمات؟" ليس هناك ما يبرّر حذفها لأنّها لا تبدأ بالحرف P فقط. الإجابة هي أن الخدمات، مثل خدمات البنوك، والخطوط الجوية، وتجارة التّجزئة تكون منتجات ايضا. ويمكن أن نسميها منتجات *الخدمات service products*. ويمكن أن يسأل النّقاد، "أين التغليف packaging؟" ويمكن أن يجيب المسوقون أنهم يشملوا التغليف كأحد قرارات المنتج العديدة. وكما يقترح شكل (٢-٥) تكون الكثير من أنشطة التّسويق التي يمكن أن تبدو كما لو كانت أغفلت موجودة كجزء فرعي من أحد الأربعة بي. وليس الموضوع إذا كانوا يجب أن يكونوا أربعة، أو ستّة، أو عشرة Ps بقدر ما يكون ما الإطار الأكثر فائدة في تصميم برامج التّسويق.

لكن يوجد قلق أخر، والذّي يكون صحيحا. وهو أن مفهوم الأربعة Ps يأخذ نظرة السّوق للبائع، وليس نظرة المشتري. ومن وجهة نظر المشتري، في هذا العصر من علاقات العميل، يمكن وصف الأربعة Ps بأنّها أربعة Cs، حل العميل customer solution، وتكلفة العميل customer cost، والرّاحة convenience،

والاتّصالات communication. (١٤)

4Ps	4Cs
Product	Customer solution
Price	Customer cost
Place	Convenience
Promotion	Communication

لذلك بينما يري المسوقون أنفسهم كبائعين لمنتجات، يري العملاء أنفسهم كمشترين قيمة، أو حل لمشاكلهم. ويهتمّ العملاء بأكثر من السّعر فقط، فيهتمّوا بإجمالي التّكاليف للحصول على المنتج، واستخدامه، والتخلص منه. يريد العملاء المنتج، وتتاح الخدمة بأكبر قدر ممكن من الرّاحة. أخيرا، يريدوا اتّصالات في اتّجاهين. ويمكن أن يعمل المسوقون جيدا في التّفكير في الأربعة Cs أوّلا ثم يبنوا الأربعة Ps على هذا الرّصيف.

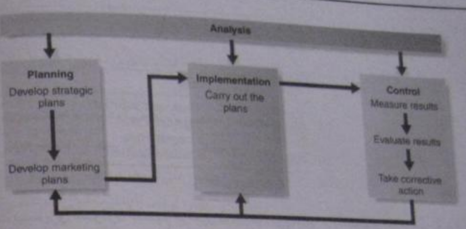
إدارة جهد التّسويق

MANAGING THE MARKETING EFFORT

تريد الشّركة أن تصمّم المزيج التسويقي الذّي يحقّق أهدافها بأفضل صورة في أسواق هدفها، وتنفذه. ويبيّن شكل (٢-٦) العلاقة بين الأربع وظائف لإدارة التّسويق - *التّحليل analysis*، *والتّخطيط planning*، *والتنفيذ implementation*، *والمراقبة control*. تطوّر الشّركة خطط استراتيجيّة على مستوى الشّركة كلّها أوّلا، وتترجم هذه الخطط بعد ذلك إلى خطط تسويق، وخطط أخرى لكلّ جزء، ومنتج، وعلامة تجاريّة. ومن خلال التّنفيذ، تحول الشّركة الخطط إلى إجراءات. وتتكوّن المراقبة من قياس نتائج أنشطة التّسويق، وتقويمها، واتّخاذ الإجراء التّصحيحي عند الحاجة لذلك. أخيرا، يوفر تحليل التّسويق المعلومات، والتّقويمات اللاّزمة لكلّ أنشطة التّسويق الأخرى.

تحليل التّسويق Marketing Analysis

تبدأ إدارة وظيفة التّسويق بتحليل كامل لحالة الشّركة. يجب أن تحلّل الشّركة أسواقها، وبيئة تسويقها لتجد الفرص الجذّابة، وتتجنّب التّهديدات البيئيّة. ويجب أن تحلّل نقاط قوى، وضعف الشّركة، وتحلّل إجراءات التّسويق الحاليّة، والممكنة لتحديد أي الفرص يمكن أن تتابعها بصورة أفضل. يقدم التّسويق المدخلات لكلّ وظيفة من وظائف إدارة التّسويق الأخرى. وناقش تحليل التّسويق باكتمال أكبر في الفصل الثّالث.



شكل (٢-٧) العائد على التّسويق.
مستخلص من: Roland T. Rust, Katherine N. Lemon, and Valarie A. Zeithaml, "Return on Marketing: Using Customer Equity to Force Marketing Strategy," Journal of Marketing, January 2004, p. 112.

تخطيط التّسويق Marketing Planning

من خلال التّخطيط الاستراتيجيّ، تحدّد الشركة ما تريد أن تعمله مع كل وحدة أعمال. يشمل تخطيط التّسويق تحديد استراتيجيات التّسويق التي ستساعد الشّركة في تحقيق أهدافها الاستراتيجيّة الشّاملة. وتلزم خطة تسويق تفصيليّة لكلّ أعمال، أو منتج، أو علامة تجاريّة. كيف يبدو تخطيط التّسويق؟ تركز مناقشتنا على خطط المنتج، أو العلامة التّجاريّة.

يحدّد جدول (٢-٢) الأقسام الرئيسية لخطة منتج، أو علامة تجاريّة تقليديّة. تبدأ الخطّة بملخّص المنفذ، والذّي يستعرض بسرعة التّقويمات، والأهداف، والتّوصيات الرئيسية. ويمثل القسم الرّئيسي من الخطّة تحليلا تفصيليًا لحالة التّسويق الحاليّة، وكذلك التّهديدات والفرص المحتملة. ويحدّد بعد ذلك الأهداف الرئيسية للعلامة التّجاريّة، كما يحدّد خصوصيات استراتيجيّة التّسويق لتحقيقها.

جدول (٢-٢) محتويات خطة التّسويق.

القسم	الغرض منه
ملخّص المنفذ	يقدم ملخّصا موجزا لأهداف الخطّة، وتوصياتها الرئيسية للإدارة، ويساعد الإدارة العليا في معرفة النقاط الرئيسية للخطّة بسرعة. ويجب أن يظهر جدول المحتويات بعد ملخّص المنفذ.
حالة التّسويق الحاليّة	يصف سوق الهدف، وموقع الشّركة فيه، بما في ذلك معلومات عن السّوق، وأداء المنتج، والمنافسة، والتّوزيع. ويشمل القسم: • وصف *السّوق* الذّي يعرف السّوق، وقطاعاته الرئيسية، ويستعرض بعد ذلك احتياجات العميل، والعوامل في بيئة التّسويق التي يمكن أن تؤثر على شراء العميل. • عرض *المنتج* والذّي يبيّن مبيعات المنتجات الرئيسية في خط المنتج، وأسعارها، وإجمالي هوامشها. • عرض *المنافسة*، والذّي يعرف المنافسين الرّئيسيّين، ويجري تقويما لمواقع السّوق، واستراتيجياته لجودة المنتج، والتّسعير، والتّوزيع، والتّرويج. • عرض *التّوزيع*، والذّي يجري تقويما لاتّجاهات المبيعات الحديثة، والأقسام الأخرى في قنوات التّوزيع.
تحليل التّهديدات، والفرص	يجري تقويما للتّهديدات، والفرص الرئيسية التي يمكن أن يواجهها المنتج، ممّا يساعد الإدارة في توقع التطورات الإيجابيّة والسّلبيّة المهمّة التي يمكن أن تؤثر على الشّركة، واستراتيجياتها.
الأهداف، والأمور	يحدّد أهداف التّسويق التي ترغب الشّركة في تحقيقها خلال فترة الخطّة، ويناقش الأمور الرئيسية التي يمكن تحقيقها. مثال ذلك، إذا كان الهدف تحقيق 15% حصّة سوق، فيلقي هذا القسم الضّوء على كيف يمكن تحقيق ذلك.
استراتيجيّة التّسويق	يحدّد المنطق الواسع للتّسويق الذّي تأمل به وحدة الأعمال أن تحقّق أهداف تسويقها، وخصوصيات أسواق الهدف، وتحديد مواقعها، ومستويات إنفاق التّسويق، ويحدّد استراتيجيات محدّدة لكلّ عنصر في المزيج التّسويقي، ويوضح كيف يستجيب للتّهديدات، والفرص، والأمور الحرجة التي سبق ذكرها من قبل في الخطّة.
برامج الإجراءات	يحدّد كيف تتحوّل استراتيجيات التّسويق إلى برامج إجراءات محدّدة تجيب على الأسئلة التّالية: *ما الذّي سيتّم عمله؟ ومتى سيتّم عمله؟ ومن المسؤول عن عمله؟ وكم ستبلغ تكلفته؟*
الميزانية	تفاصيل ميزانيّة دعم التّسويق، والتي تكون بالضّرورة تقرير الأرباح والخسائر المسقطة. ويبيّن العائدات المتوقّعة (عدد الوحدات المتنبأ ببيعها، ومتوسّط صافي السّعر) والتكاليف المتوقّعة (للإنتاج، والتّوزيع، والتّسويق). ويكون الرّبح الفرق بينهما. وبمجرد أن توافق الإدارة العليا على الميزانية فإنّها تصبح الأساس لشراء المواد، وجدولة الإنتاج، وتخطيط الأفراد، وعمليات التّسويق.
المراقبات	يحدّد المراقبة التي ستستخدم في متابعة التّقدم، والسّماح للإدارة العليا بمعرفة نتائج التّنفيذ، وتحديد المنتجات التي لا تحقّق أهدافها.

وتكون *استراتيجيّة التّسويق* marketing strategy منطق التّسويق الذّي تأمل به الشّركة في تحقيق أهداف تسويقها. وتتكوّن من استراتيجيات محدّدة لأسواق الهدف، وتحديد الموقع، والمزيج التّسويقي،

ومستويات إنفاق التّسويق. ويشرح المسوق، في هذا القسم، كيف تستجيب كل استراتيجيّة للتّهديدات، والفرص، والأمور الحرجة التي ظهرت مبكّرا في الخطّة. وتحدّد الأقسام الإضافية من خطة التّسويق برنامجا إجرائيا لتنفيذ استراتيجيّة التّسويق وذلك مع التّفاصيل لدعم ميزانيّة التّسويق marketing budget. ويحدّد القسم الأخير المراقبات التي ستستخدم في توجيه التّقديم، واتّخاذ الإجراء التصحيحي.

تنفيذ التّسويق Marketing Implementation

يكون تخطيط استراتيجيات جديدة بداية فقط تجاه التّسويق الناجح. وتكون قيمة استراتيجيّة التّسويق الممتازة بسيطة إذا فشلت الشّركة في تنفيذها بصورة صحيحة. ويكون **تنفيذ التّسويق marketing implementation** العمليّة التي تحول خطط plans التّسويق إلى إجراءات actions تسويق كي تحقّق أهداف التّسويق الاستراتيجي. ويشمل التّنفيذ الأنشطة من يوم إلى يوم، ومن شهر إلى شهر التي تضع الخطّة في العمل بكفاءة. وبينما يتناول تخطيط التّسويق ماذا what تكون أنشطة التّسويق، و لماذا why، فإن التّنفيذ يتناول من who، و أين where، و متى when، و كم how much.

> **تنفيذ التّسويق marketing implementation**
> العمليّة التي تحول خطط plans التّسويق إلى إجراءات actions تسويق كي تحقّق أهداف التّسويق الاستراتيجي.

يعتقد الكثير من المديرين أن "عمل الأشياء بصورة صحيحة" (التّنفيذ) يكون بنفس أهمية، أو حتي أكثر أهمية من "عمل الأشياء الصّحيحة" (الاستراتيجيّة). والحقيقة هي أن الاثنين حرجين للنّجاح. إلاّ أن الشّركات يمكن أن تكسب مميّزات تنافسيه من خلال التّنفيذ الفعال. فيمكن أن يكون لإحدى الشّركات نفس استراتيجيّة شركة أخرى، لكنّها تكسب في السّوق من خلال التّنفيذ الأسرع، أو الأفضل. كما يكون التّنفيذ صعبا - فعادة يكون من الأسهل التّفكير في استراتيجيات تسويق جيدة عن تنفيذها.

وفي العالم متزايد الاتّصالات، يجب أن يعمل النّاس على كل مستويات التّسويق مع بعضهم بعضا لتنفيذ خطط التّسويق، واستراتيجياته. ففي بلاك وديكر Black & Decker، على سبيل المثال، يحتاج تنفيذ التّسويق لمنتجات عدد الطّاقة في الشركة إلى قرارات، وإجراءات من يوم لآخر يتّخذها آلاف من النّاس داخل التّنظيم، وخارجه. فيتخذ مديرو التّسويق قرارات عن القطاعات المستهدفة، وتحديد العلامات التّجاريّة، والتغليف، والتّسعير، والتّرويج، والتّوزيع. ويتصلّوا بأناس في أماكن أخرى في الشّركة للحصول على دعم لمنتجاتهم، وبرامجهم. فيتكلّموا مع المهندسين عن تصميم المنتج، ومع التّصنيع عن الإنتاج ومستويات المخزون، ومع التّمويل عن التّمويل والتدفقات النقديّة. كما يتصلّوا ايضا بأناس من الخارج، مثل وكالات الإعلان لتخطيط حملات الإعلان، وأوساطه للحصول على دعم الدعاية. وتلح

قوة المبيعات على هوم ديبوه Home Depot، ووال مارت Wal-Mart، وتجار تجزئة آخرين ليعلنوا عن منتجات بلاك وديكر Black & Decker، ويوفروا مكانا وافرا من الأرفف، ويستخدموا عروض الشّركة.

ويعتمد تنفيذ التّسويق الناجح على مدى جودة خليط أفراده، والهيكل التّنظيمي، ونظم القرارات والمكافآت، وثقافة الشّركة في برامج الإجراءات المتماسكة التي تدعم استراتيجياتها. وعلى كل المستويات يجب أن يتمتّع العاملون في الشّركة بالمهارات اللاّزمة، ومحفزين. ويلعب الهيكل التّنظيمي الرسمي للشّركة دورا هاما في تنفيذ استراتيجيّة التّسويق، وكذلك نظام القرارات والمكافآت. مثال ذلك، إذا كافأ نظام تعويض الشّركة المديرين على نتائج الأرباح للمدى القصير، فسيكون لديهم حافز بسيط للعمل تجاه أهداف بناء السّوق طويلة المدى.

أخيرا، للتّنفيذ الناجح، يجب أن تتّفق استراتيجيات تسويق الشّركة مع ثقافة الشّركة، نظام القيم والمعتقدات الذّي يشترك فيه أفراد التّنظيم. ووجدت دراسة لأكثر الشّركات الأمريكية نجاحا أن لمثل هذه الشّركات ثقافات متشابهة تقريبا مبنيّة حول رسائل قويّة موجّهة للسوق. ففي شركات مثل وال مارت Wal-Mart، وميكروسوفت Microsoft، ونوردستروم Nordstrom، وسيتي كورب City Corp، وبروكتر وجامبل Procter & Gamble، ووالت ديزني Walt Disney، "يشترك العاملون في رؤية قويّة أنّهم يعرفوا في قلبوهم ما الصّحيح لشركتهم". (١٥)

تنظيم قسم التّسويق Marketing Department Organization

يجب أن تصمّم الشّركة تنظيم تسويق يمكن أن ينفذ استراتيجيات التّسويق، وخطّطه. فإذا كانت الشّركة صغيرة جدّا، يمكن أن يؤدّي شخص واحد كل أعمال الأبحاث، والبيع، والإعلان، وخدمة العميل، وأعمال التّسويق الأخرى. ومع توسع الشّركة، يتواجد قسم التسويق لتخطيط أنشطة التّسويق، وتنفيذها. وفي الشّركات الكبيرة، يحتوى هذا القسم على الكثير من المتخصّصين. لذلك، لدي بلاك وديكر مديري منتج، وسوق، ومديري مبيعات وأفراد مبيعات، وباحثي تسويق، وخبراء إعلان، ومتخصّصين آخرين.

ويمكن ترتيب أقسام التّسويق الحديثة بعدد من الطّرق. والصّيغة الأكثر شيوعا لتنظيم التّسويق هي *التّنظيم الوظيفيّ* *functional organization*، والذّي يرأس فيها أحد المتخصّصين الوظيفيين - مدير مبيعات، أو مدير إعلان، أو مدير أبحاث تسويق، أو مدير خدمة عملاء، أو مدير منتج جديد - أنشطة التّسويق المختلفة. وعادة تستخدم الشّركة التي تبيع عبر البلاد كلّها، أو دوليا *تنظيما جغرافيا* *geographic organization*، والتي يحدّد فيه أفراد التّسويق والمبيعات لدول، ومناطق، وأحياء محدّدة. ويسمح التّنظيم الجغرافي لأفراد المبيعات بالتّواجد في المنطقة، ومعرفة عملائهم، والعمل مع أقلّ تكاليف ووقت للسّفر.

أما الشّركات التي لها الكثير جدّا من المنتجات، أو العلامات التّجاريّة المختلفة فعادة ما تنتج تنظيم *إدارة المنتج* *product management organization*. وباستخدام هذا التّنظيم، يطوّر مدير المنتج، وينفذ برنامج تسويق، واستراتيجيّة كاملة لمنتج محدّد، أو لعلامة تجاريّة محدّدة. وظهرت إدارة المنتج لأول مرّة في

يجب أن يخطّط التّسويق أنشطة تحليله، وتنفيذه، ومراقبته باستمرار.

بروكتر وجامبل في سنة 1929. فلم تكن شركة صابون جديدة، كامي Camay، تعمل بصورة جيدة، وعين منفذ شاب جديد في P&G لتوجيه انتباهه التّنفيذي لتطوير هذا المنتج، وترويجه. وكان ناجحا، وبسرعة أضافت الشّركة مديري منتجات آخرين.[١٦] ومنذ ذلك الوقت، أعدت الشّركات، خاصّة شركات المنتجات الاستهلاكيّة، تنظيمات إدارة المنتج.

وبالنسبة إلى الشّركات التي تبيع خط منتج واحد للعديد من أنواع الأسواق، والعملاء المختلفين الّذين لهم احتياجات، وتفضيلات مختلفة، يمكن أن يكون تنظيم *إدارة العميل، أو السّوق market or customer management organization* الأفضل. ويشبه تنظيم إدارة السّوق تنظيم إدارة المنتج. فيكون مديرو السّوق مسؤولين عن تطوير استراتيجيات التّسويق، وخططه لأسواقهم، أو لعملائهم. وتكمن الميزة الأساسيّة لهذا التنظيم في أن الشّركة تنظم حول احتياجات قطاعات عملاء محدّدة.

وعادة تستخدم الشّركات الكبيرة التي تنتج الكثير من المنتجات المختلفة التي تتدفّق في الكثير من الأسواق الجغرافيّة، وأسواق العميل المختلفة خليطا *combination* من صيغ التّنظيم الوظيفي، والجغرافي، والمنتج، والسّوق. ويضمن هذا أن تحصل كل وظيفة، ومنتج، وسوق على حصّته من انتباه الإدارة. إلاّ أنه يمكن أن يضيف طبقات إدارية مكلّفة، ويقلّل مرونة التّنظيم ايضا. لكن عادة ما تزداد منافع تخصّص التّنظيم

عن عيوبه.

أصبح تنظيم التّسويق موضوعا متزايد الأهميّة في السّنوات الأخيرة. وكما سبق أن ناقشناه في الفصل الأول، تجد الكثير من الشّركات أن بيئة التّسويق الحاليّة تنادي بتركيز أقلّ على المنتجات، والعلامات التجاريّة، والمناطق، وبتركيز أكبر على العملاء، وعلاقات العميل. وتنقل الكثير، والكثير من الشّركات تركيز إدارة علامتها التّجاريّة تجاه *إدارة العميل customer management* - الانتقال بعيدا عن إدارة ربحيّة المنتج، أو العلامة التّجاريّة فقط تجاه إدارة ربحيّة العميل، وحقوق ملكيّة العميل.[١٧] وتنظم الكثير من الشّركات عمليات تسويقها الآن حول العملاء الرّئيسيّين. مثال ذلك، لدي الشّركات مثل بروكتر وجامبل Procter & Gamble، وبلاك وديكر Black & Decker، ونويل رويرميد Newell Rubbermaid فرق كبيرة، أو حتي أجزاء كاملة، أعدت لخدمة عملاء كبار مثل وال مارت Wal-Mart، أو تارجت Target، أو هوم ديبوه Home Depot.

مراقبة التّسويق Marketing Control

نظرا لحدوث الكثير من المفاجآت أثناء تنفيذ خطط التّسويق، يجب أن يمارس قسم التّسويق مراقبة مستمرّة للتّسويق. وتشمل **مراقبة التّسويق marketing control** تقويم نتائج استراتيجيات التّسويق، وخططه، واتّخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان تحقيق الأهداف. وتشمل مراقبة التّسويق أربع خطوات. فتحدّد الإدارة أهداف تسويق محدّدة أوّلا. وتقيس بعد ذلك أدائها في الأسواق، وتجري تقويما لأسباب أي اختلافات بين الأداء المتوقّع، والأداء الفعليّ. أخيرا تتخذ الإدارة إجراء تصحيحيا لتضييق الفجوة بين أهدافها، وأدائها. ويمكن أن يتطلّب هذا تغيير برامج الإجراءات، أو حتي تغيير الأهداف.

> **مراقبة التّسويق marketing control**
> عملية قياس، وتقويم نتائج استراتيجيات التّسويق، وخططه، واتّخاذ الإجراء التصحيحي لضمان تحقيق الأهداف.

وتشمل *مراقبة التّشغيل operating control* التّأكد من الأداء الجاري مقابل الخطّة السّنوية، واتّخاذ الإجراء التصحيحي عند الضّرورة. والغرض منه ضمان أن تحقّق الشّركة المبيعات، والأرباح، والأهداف الأخرى التي حدّدتها في خطّتها السّنوية. كما يشمل تحديد ربحيّة المنتجات، والمناطق، والأسواق، والقنوات المختلفة ايضا.

وتشمل *المراقبة الاستراتيجيّة strategic control* النّظر إلى إذا كانت الاستراتيجيات الأساسيّة للشّركة تتّفق تماما مع فرصها. فيمكن أن تتقادم استراتيجيات التّسويق، وبرامجه بسرعة، ويجب أن تعيد كل شركة تقويم أسلوبها الشّامل للأسواق. وتكون **مراجعة التّسويق marketing audit** الأداة الرّئيسيّة لمراقبة

التّسويق هذه. وتكون مراجعة التّسويق فحصا شاملا، ونظميا، ومستقلاً، ودوريًا لبيئة الشّركة، وأهدافها، واستراتيجياتها، وأنشطتها لتحديد مجالات المشاكل، والفرص. وتوفر المراجعة مدخلات جيدة لخطة الإجراءات لتحسين أداء تسويق الشّركة.(١٨)

> **مراجعة التّسويق marketing audit**
> فحص شامل، ونظمي، ومستقلّ، ودوري لبيئة الشّركة، وأهدافها، واستراتيجياتها، وأنشطتها لتحديد مجالات المشاكل، والفرص، والتوصية بخطة عمل لتحسين أداء تسويق الشّركة.

وتغطي مراجعة التّسويق كل *all* مجالات أعمال التّسويق الرئيسية، وليست بضع مواقع مصاعب فقط. فتجري تقويما لبيئة التّسويق، واستراتيجيّة التّسويق، وتنظيم التّسويق، ونظم التّسويق، والمزيج التّسويقي، وإنتاجية التّسويق، وربحيته. وعادة تجري المراجعة بواسطة طرف خارجي موضوعي، ولديه الخبرة اللاّزمة. ويمكن أن تكون نتائج التّسويق مدهشة - وفي بعض الأحيان تتسبّب في صدمة - للإدارة. وتحدّد عند ذلك الإدارة أي الإجراءات تكون معنويّة، وكيف تنفذها، ومتى.

بيئة التّسويق The Marketing Environment

يمكن أن تكون إدارة وظيفة التّسويق صعبة بدرجة كافية إذا كان المسوق سيتعامل مع متغيّرات المزيج التّسويقي المتحكم فيها فقط. إلاّ أن الشّركة تعمل في بيئة تسويق معقّدة، تتكوّن من قوي غير متحكم فيها والتي يجب أن تتكيّف الشّركة طبقا لها. تنتج البيئة كلا من التّهديدات، والفرص. ويجب أن تحلّل الشّركة بيئتها حتي يمكنها أن تتجنّب التّهديدات، وتستغل الفرص.

وتشمل بيئة تسويق الشّركة قوي قريبة من الشّركة تؤثر على مقدرتها على خدمة المستهلكين، مثل أقسام الشّركة الأخرى، وأعضاء القناة، والموردين، والمنافسين، والعامة من النّاس. كما تشمل ايضا قوي سكّانية (ديموغرافية) واقتصاديّة، وقوي سياسيّة وقانونيّة، وقوي بيئيّة، وقوي اجتماعية وثقافية أوسع. ويحتاج المسوقون أن يأخذوا في الحسبان كل هذه القويّ في عملية بناء علاقات مربحة مع العملاء، وشركاء التّسويق، وحفاظها على هذه العلاقات. ونشرح بيئة التّسويق بمزيد من الكمال في الفصل الثّالث.

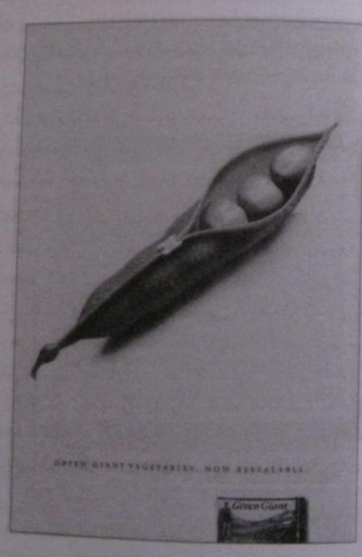
قياس العائد على التّسويق، وإدارته
MEASURING AND MANAGING RETURN ON MARKETING

يجب أن يتأكّد مديرو التّسويق من أن أموال تسويقهم تنفق بطريقة جيدة. في الماضي، أنفق الكثير من المسوقين بحريّة على الحملات الإعلانيّة، وبرامج التّسويق المكلفة الأخرى، وعادة دون التّفكير بعناية في

العائدات الماليّة على إنفاقاتهم. واعتقدوا أن التّسويق ينتج نواتج غير ملموسة، والتي لا تميل إلى قياسها كإنتاجية، أو عائد. "فيعتقد الكثيرون أن التّسويق يكون مبدعا بالضّرورة، وبالتّالي فإن عائداته الماليّة لا تقاس،" ذكر ذلك أحد المحلّلين. "وكان قياس، وإدارة فعالية استثمارات التّسويق في إنتاج عائدات مربحة مشكلة لوقت طويل للمنشآت،" يقول ذلك استشاري إنتاجية تسويق. "فقد يكون التّسويق الوظيفة الوحيدة المتبقّية في التّنظيم التي لا تخضع لمتطلّبات أداء مالي صارمة".(١٩)

إلاّ أن كل هذا تغيّر. فبمعرفة الاقتصاد الأكثر إحكاما في وقتنا الحاليّ، وتقلّص الميزانيات، يواجه المسوقون ضغوطا متزايدة لتوضيح أنهم يضيّفوا قيمة تتّفق مع تكاليفهم. والآن تري الكثير من الشّركات التّسويق كاستثمار بدلا من مصاريف. ويتوقّعوا أن يحاسب المسوقون على النتائج، بالنسبة إلى كل من تأثير التّسويق، والأرباح. وفي المقابل، يطوّر المسوقون مقاييس أفضل *للعائد على التّسويق return on marketing*.

فيكون **العائد على التّسويق return on marketing** (or *marketing ROI*) صافي العائد من استثمار



في بعض الأحيان يكون قياس النواتج غير الملموسة لبرامج التّسويق صعبا. مثال ذلك، كيف يمكنك قياس "العائد على التّسويق" لإعلان مثل هذا؟

التّسويق مقسوما على تكاليف استثمار التّسويق. ويقيس الأرباح النّاتجة من الاستثمارات في أنشطة التّسويق.

> **العائد على التّسويق return on marketing**
> صافي العائد من استثمار التّسويق مقسوما على تكاليف استثمار التّسويق.

من الصّحيح أن من الصّعب قياس عائدات التّسويق. فوجدت إحدى الدّراسات الحديثة أن لدى 68% من منفذي التّسويق صعوبة في قياس ROI لبرامج تسويقهم. وفي دراسة أخرى لمهنيي التّسويق، شعر 73% من هؤلاء المبحوثين أنه لا يتاح عائد كافي على أدوات قياس التّسويق. (٢٠) "ويوجد سبب لماذا لا تحتفظ الشّركات ببيانات دقيقة عن ROI: من الصّعب قياسه، أكثر من أي مصاريف أعمال أخرى،" يقول ذلك أحد المحلّلين. "يمكنك أن تتخيّل شراء قطعة معدات، . . . وتقيس بعد ذلك مكاسب الإنتاجية التي تنتج من الشّراء،" يقول ذلك. "لكن في التّسويق، ليس من السّهل وضع المنافع مثل تأثير الإعلان في عائدات مالية. فتحدث وثبة في الصّدق للإتيان بمثل هذا الرّقم". (٢١)

يمكن للشّركة أن تقوّم العائد على التّسويق بالنسبة إلى مقاييس أداء التّسويق النمطية، مثل الإلمام بالعلامة التّجاريّة، أو المبيعات، أو حصّة السّوق. لكن يتزايد استخدام المسوقين لمقاييس تأثير التّسويق المتمركزة على العميل، مثل الحصول على العميل، واستبقاء العميل، وقيمة العميل مدى الحياة. ويبيّن شكل (٢-٧) إنفاقات التّسويق كاستثمارات تنتج عائدات في صورة علاقات عميل أكثر ربحيّة. (٢٣) وينتج عن استثمارات التّسويق تحسين في قيمة العميل، ورضائه، والذّي بدوره يزيد من جذب العميل، واستبقائه. ويزيد هذا من قيمة العميل مدى الحياة، وحقوق ملكيّة العميل الشّاملة للشّركة. وتحدّد زيادة حقوق ملكيّة العميل، بالنسبة إلى تكلفة استثمارات التّسويق العائد على التّسويق.

وبغض النّظر عن كيفيّة تعريف مفهوم العائد على التّسويق، أو قياسه فهو موجود ليبقي. وفي دراسة مسحيّة حديثة لمهني التّسويق، أكد 70% منهم أن ROI للتّسويق يمثل تغييرا طويل المدى في كيفيّة تأديتهم الأعمال. "يعيش كل المسوقين الجيدين، ويموتوا بقياسات نتائجهم،" ذكر ذلك استشاري إنتاجية التّسويق. "لقدّ أعدت الاسقاطات، وتم تقديم التّسويق، وقيست النّتائج، وطبّقت المعرفة لتوجيه التّسويق المستقبلي. . . . ويكون العائد على استثمارات التّسويق متكاملا مع القرارات الاستراتيجيّة [على كل مستويات] الأعمال". (٢٣)

استعراض المفاهيم

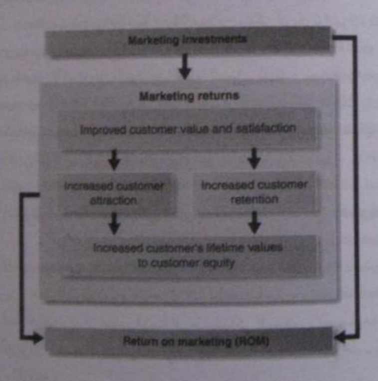
في الفصل الأول، عرفنا التّسويق، وحدّدنا خطوات عملية التّسويق. وفحصنا في هذا الفصل التّخطيط الاستراتيجي

للشّركة كلها، ودور التّسويق في التّنظيم. وبعد ذلك، ألقينا نظرة فاحصة على استراتيجيّة التّسويق، والمزيج التّسويقي، واستعرضنا الوظائف الرئيسية لإدارة التّسويق. لذلك أصبح لديك فكرة جيدة عن أساسيات التّسويق الحديث. وتتوسّع في الفصول التّالية في هذه الأساسيات.

١) شرح التّخطيط الاستراتيجيّ للشّركة، وخطواته الأربع.

يضع التّخطيط الاستراتيجيّ *strategic planning* الأساس لبقيّة تخطيط الشّركة. ويساهم التّسويق في التّخطيط الاستراتيجيّ، وتعرف الخطّة الشّاملة دور التّسويق في الشّركة. ورغم أن التّخطيط الرسمي يقدم منافع متنوّعة للشّركات، فلا تستخدمه كل الشّركات، أو لا تستخدمه جيدا.

يشمل التّخطيط الاستراتيجيّ تطوير استراتيجيّة للبقاء على قيد الحياة، والنموّ طويل المدى. وتتكوّن من أربع خطوات: تعريف رسالة الشّركة، وتحديد الأهداف والمقاصد، وتصميم محفظة الأعمال، وتطوير خطط وظيفيّة. يبدأ *تعريف رسالة واضحة للشّركة defining a clear company mission* بوضع تقرير رسالة رسمي. يجب أن تكون الرسالة موجّهة للسوق، وواقعية، ومحدّدة، ومحفزة، ومتسقة مع بيئة التّسويق. وتحول الرّسالة بعد ذلك إلى *أهداف ومقاصد دعم supporting goals and objectives* تفصيليّة توجه الشّركة كلّها. وبناء على هذه الأهداف والمقاصد، تصمّم الفروع الرئيسية للشّركة *محفظة أعمال business portfolio*، تحدّد فيها أي الأعمال، والمنتجات يجب أن تحظي بموارد أكثر، أو أقلّ. ويجب على كل وحدة أعمال، أو وحدة منتج، بدورها أن تطوّر *خطط تسويق تفصيليّة detailed marketing plans* متفقة مع خطة الشّركة ككلّ.



شكل (٢-٧) العائد على التّسويق.

مستخلص من Roland T. Rust, Katherine N. Lemon, and Valarie A. Zeithami, "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy," Journal of Marketing, January 2004 p. 112.

٢) **مناقشة كيف تصمّم محافظ الأعمال، وتطوّر استراتيجيات النموّ.**

بتوجيه من تقرير رسالة الشّركة، وأهدافها، تخطّط الإدارة محفظة أعمالها *business portfolio*، أو مجموعة من الأعمال، والمنتجات التي تتكوّن منها الشركة. ولإنتاج محفظة أعمال تجعل نقاط قوي، ونقاط ضعف الشّركة متفقة مع التّهديدات، والفرص من البيئة بأفضل صورة، يجب أن تحلّل الشّركة محفظة أعمالها الحاليّة *current*، وتطوّر استراتيجيات نمو، وتقليل الحجم لضبط المحفظة المستقبليّة *future*. ويمكن أن تستخدم الشّركة طريقة تخطيط محفظة نظاميّة مثل مصفوفة النموّ - الحصة لمجموعة استشارات بوسطن *BCG growth-share matrix*. إلاّ أن الكثير من الشّركات تصمّم طرق تخطيط محفظة حسب الطّلب أكثر الآن، والتي تناسب حالاتهم الفريدة. وتقترح شبكة اتّساع المنتج/ السّوق *product/market expansion grid* أربعة مسارات نمو ممكنة: اختراق السّوق، وتطوير السّوق، وتطوير المنتج، والتنوع.

٣) **شرح دور التّسويق في التّخطيط الاستراتيجيّ، وكيف يعمل التّسويق مع شركائه لإنتاج قيمة العميل، وتسليمها.**

تحت الخطّة الاستراتيجيّة، يجب أن تعمل الأقسام الرئيسية - التّسويق، والتّمويل، والمحاسبة، ، والمشتريات، والعمليّات، ونظم المعلومات، والموارد البشرية، وغيرها - مع بعضها بعضا لتحقيق الأهداف الاستراتيجيّة. ويلعب التّسويق دورا رئيسيا في التّخطيط الاستراتيجيّ للشّركة عن طريق توفير *فلسفة ومدخلات philosophy and inputs* مفهوم التّسويق الخاصّة بفرص السوق الجذّابة. وفي وحدات الأعمال الفرديّة، يصمّم التّسويق استراتيجيات *strategies* للوصول إلى أهداف الوحدة، والمساعدة في تنفيذها بربحية.

ولا يمكن أن ينتج المسوقون بمفردهم قيمة ممتازة للعملاء - ويمكن أن يكونوا شركاء فقط في جذب العملاء، والحفاظ عليهم، ونموهم. ويعتمد نجاح الشّركة على مدى جودة تأدية كل قسم أنشطته الخاصّة بإضافة قيمة للعميل، ومدى جودة عمل الأقسام مع بعضها بعضا لخدمة العميل. لذلك، يجب أن يمارس المسوقون *إدارة علاقة الشّريك partner relationship management*. ويجب أن يعملوا بتعاون وثيق مع الشّركاء في أقسام الشّركة الأخرى ليكونوا سلسلة قيمة *value chain* فعالة تخدم العميل. ويجب أن يشاركوا بفعاليّة مع الشّركات الأخرى في نظام التّسويق لتكوين شبكة تسليم قيمة *value-delivery network* ممتازة التنافسية.

٤) **وصف عناصر استراتيجيّة التّسويق التي يديرها العميل، والمزيج التسويقي، والقويّ التي تؤثر عليها.**

تقع علاقات العملاء في مركز استراتيجيّة التّسويق، وبرامجه. ومن خلال تجزئة التّسويق، وتسويق الهدف، وتحديد موقع التّسويق، تقسم الشّركة السّوق الإجمالي إلى قطاعات أصغر، وتختر القطاعات التي يمكنها خدمتها بأفضل صورة، وتحدّد كيف تريد أن تحضر قيمة إلى مستهلكي الهدف. وتصمّم بعد ذلك *المزيج التّسويقي marketing mix* الذي يوفر الاستجابة التي تريدها في سوق الهدف، ويتكون المزيج التّسويقي من قرارات المنتج، والسّعر، والمكان، والتّرويج.

٥) **تذكر وظائف إدارة التّسويق بما في ذلك عناصر خطة التّسويق، ومناقشة أهمية قياس العائد على التّسويق، وإدارته.**

لإيجاد أفضل استراتيجيّة، وأفضل مزيج، وجعلهما يعملان، تدخل الشّركة في تحليل التّسويق، و تخطيطه، وتنفيذه، ومراقبته. وتكون المكوّنات الرئيسية لخطة التّسويق *marketing plan* ملخّص المنفذ، والحالة الحاليّة

للتّسويق، والتّهديدات والفرص، والأهداف والأمور، واستراتيجيات التّسويق، وبرامج الإجراءات، والميزانيات، والمراقبات. ومن الأسهل عادة تخطيط استراتيجيات جيدة عن تنفيذها. وكي تنجح الشّركات يجب أن تكون فعالة في التّنفيذ *implementation* ايضا - وهو تحويل استراتيجيات التّسويق إلى إجراءات تسويق.

ويقع الكثير من مسؤوليّة التّنفيذ على قسم تسويق الشّركة. ويمكن أن تنظم أقسام التّسويق الحديثة بطريقة واحدة أو خليط من الطّرق التّالية: *تنظيم التّسويق الوظيفيّ functional marketing organization*، أو التّنظيم الجغرافي *geographic organization*، أو تنظيم *إدارة المنتج product management organization*، أو تنظيم إدارة السّوق *market management organization*. وتؤدّي تنظيمات التّسويق مهمة *مراقبة التّسويق marketing control*، كلا من مراقبة التّشغيل، والمراقبة الاستراتيجيّة. كما تستخدم *مراجعات التّسويق marketing audits* في تحديد فرص التّسويق، ومشاكله، والتّوصية بالإجراءات قصيرة المدى، وطويلة المدى لتحسين أداء التّسويق الشّامل.

ويجب أن يتأكّد مديرو التّسويق من أن أموال تسويقهم تنفق بصورة جيدة. ويواجه المسوقون في وقتنا الحاليّ ضغوطا متزايدة ليبيّنوا أنهم يضيّفوا قيمة بالتوازي مع تكاليفهم. واستجابة لذلك، يطوّر المسوقون مقاييس أفضل للعائد على *التّسويق return on marketing (or marketing ROI)*. ويتزايد استخدامهم لقياسات تأثير التّسويق المتمركزة على العميل كمدخلات رئيسية في اتّخاذ قراراتهم الاستراتيجيّة.

استعراض المصطلحات الرئيسية

- محفظة الأعمال business portfolio
- تنوع diversification
- تقليل الحجم downsizing
- مصفوفة النموّ - الحصة growth-share matrix
- تطوير السّوق market development
- اختراق السّوق market penetration
- تحديد موقع السّوق market positioning
- قطاع السّوق market segment
- تجزئة السّوق market segmentation
- مراجعة التّسويق marketing audit
- مراقبة التّسويق marketing control
- تنفيذ التّسويق marketing implementation
- المزيج التّسويقي marketing mix
- عملية التّسويق marketing process
- استراتيجيّة التّسويق marketing strategy
- تقرير الرّسالة mission statement
- إدارة علاقة الشّريك partner relationship management
- تحليل المحفظة portfolio analysis
- تطوير المنتج product development
- شبكة اتّساع المنتج/ السّوق product/market expansion grid
- وحدة أعمال استراتيجيّة strategic business unit (SBU)
- تخطيط استراتيجيّ strategic planning
- تسويق الهدف target marketing
- سلسلة القيمة value chain
- شبكة تسليم القيمة value-delivery network

مناقشة المفاهيم

١) أي من المصطلحين التاليين يصف بصورة أفضل عملية تطوير، وصيانة اتّفاق بين أهداف التّنظيم، ومقدّراته وفرص تسويقه المتغيّرة: **التّخطيط الاستراتيجيّ، أو تخطيط المنشأة**. لماذا؟

٢) تعرف مصفوفة النموّ-الحصة أربع تصنيفات لـ SBU: النّجمة، وبقرات السّيولة النقديّة، وعلامات الاستفهام، والكلاب. ناقش باختصار لماذا يمكن أن تجد الإدارة أن من الصّعب التخلص من "علامة الاستفهام".

٣) ناقش كلا من الثلاث خطوات التي يجب أن تنفذها الشّركات في اختيار أفضل قطاعات السّوق، وتصميم استراتيجيات لتعظيم الربحية في القطاعات المختارة.

٤) قدم هذا الفصل أداة استراتيجيّة مفيدة لتعريف فرص النموّ. ناقش الاختلافات بين الأربع خيارات التي تكوّن منها شبكة المنتج/ السّوق. أي الخيارات يمكن أن تتبعه شركة صغيرة إذا قررت أن تدخل سوقا موجودا يخدمه العديد من المنافسين الكبار المشهورين؟ افرض أن المنتج الذّي ستقدمه هذه الشّركة الجديدة عبارة عن عرض جديد للتّنظيم، إلاّ أن هذا المنتج الجديد يقدم عددا من السّمات الفريدة.

٥) هل تعتقد أن إطار المزيج التّسويقي "الأربعة بيز" يؤدّي عملا كافيا في وصف مسؤوليّات المسوق في إعداد برامج التّسويق، وإدارتها؟ لماذا؟ وهل ترى أي أمور معينة مع هذا الإطار بالنسبة إلى منتجات الخدمة؟

تطبيق المفاهيم

١) ناقش في مجموعات صغيرة إذا كانت العبارة التّالية من منشأة بورتون سنوبوردز لأمريكا الشّماليّة Burton Snowboards North America، وهي منتج ومسوق لعلامة تجاريّة للثّلج، تعني الخمسة معايير لتقرير الرّسالة الجيد:

"تكون بوردون سنوبوردز شركة يقودها السّائق متخصّصة في إنتاج أفضل معدات ثلج فقط على كوكب الأرض".

٢) تكون شبكة انسوف للمنتج/ السّوق أداة تخطيط محفظة تستخدم في تعريف فرص النموّ المحتملة للشّركات. والأربع فرص التي تعرفها الشّبكة هي: اختراق السّوق، وتطوير السّوق، وتطوير المنتج، والتنوع. اذكر مثالا لكلّ من فرص النموّ الممكنة هذه والتي حدثت في صناعة الحاسب الشّخصي خلال آخر بضع سنوات.

٣) خلال آخر بضع سنوات، دخلت منشأة نيك Nike سوق الجولف مع خط من النّوادي، والكرات، والحقائب، والأحذية، والكسوة للرّجال والنساء والأطفال بنجاح. ومن الأكثر وضوحا أن نيك سردت خدمات تايجر وودز Tiger Woods لترويج منتجات الجولف التي تنتجها. اعمل خطة تسويق موجزة لمنتجات الجولف لنيك للسّنة القادمة. لكن في إعدادك الخطّة، خذ في الحسبان من تستهدفهم نيك، وكيف تحدّد موقع منتجات الجولف الخاصّة بها في أسواق الهدف. ولمزيد من المعلومات ارجع إلى الموقع www.nikego;f.com.

التّركيز على التّقنية

تصمّم شركة إيه تي أند تي للأصوات الطّبيعيّة AT&T Natural Voices نظم برامج النصّ للكلام (T2S) text-to-speech. تحول محركات نظم البرامج اللّغة المكتوبة إلى حديث منطوق يبدو كما لو كان حقيقيًا. وشاركت الشّركة مع الكثير من الشّركات لتحسين شبكة قيمة العميل، وزيادة المبيعات. وكانت نكستاب NextUp إحدى الشّركات الشريكة التي تبيع منتجات AT&T Natural Voices مباشرة إلى العملاء عبر الإنترنت. إذا لم يسبق لك استخدام محرّك T2S من قبل، يمكنك أن تحصل على توضيح مجاني من الموقع http://www.nextup.com/nvdemo.html. اتبع هذه التّوجيهات البسيطة فقط: (أ) الصق أي جملة من أقلّ من 30 كلمة في مكان التوضيح المحدد لك، و (ب) اختر اللّغة، و (ج) اختر الصّوت، و (د) انقر على "Go".

افرض الآن أنك عضو في فريق تسويق منتج جديد في الشّركة التي طورت تقنية T2S. وطلب ضابط التّنفيذ الرّئيسي للشّركة منك أن تقدم بعض التّطبيقات الممكنة لسوق تعليم طلبة الجامعة.

١) في فريق صغير، اشحذوا الذّهن (أو فجروا الأفكار) لتأتوا بثلاثة تطبيقات على الأقلّ لسوق تعليم طلبة الجامعات.

٢) طورت شركة AT&T محرك T2S الذّي تقوم أنت بتوضيحه. لماذا تعتقد أن AT&T تسعى إلى شريك (NextUp.com) للمشاركة في تسويق هذا المنتج، بدلا من تسويقها المنتج بنفسها؟

٣) هل توجد شركات أخرى يمكن أن تعقد معها AT&T شراكة؟ وأي الشّركات هذه؟

التّركيز على الأخلاق

حتى الشّركات الجديدة التي لها منتجات ثوريّة تفشل إذا لم تطوّر استراتيجيّة تسويق جيدة. وكانت نابستر Napster إحدى مثل هذه الشّركات التي فشلت. ففي سنة 1999، طورت شركة شاون فانبج Shawn Fanning نظم برامج من النظير إلى النظير peer-to-peer (P2P) تسمح للمستخدمين بالمشاركة في الموسيقي، والأفلام، والمباريات مع بعضهم بعضا على الإنترنت. وذهبت فانبج لتجد نابستر، وهي الشّركة التي أنتجت الكثير من الجدل حول السّؤال، "ماذا يكون الاستخدام العادل، وما هي القرصنة؟" وكانت نابستر محور قضايا قانونيّة رئيسية بين الممكنين لنظم برامج P2P من ناحية، وشركات التسجيلات العالميّة من النّاحية الأخرى. وجادلت نابستر أن نظم برامجها تسهّل الاستخدام الخاصّ غير التّجاري لأعمال موسيقية مسجّلة مملوكة مسبّقا فقط. وحدّد التّجمع الأمريكي لصناعة التّسجيلات Recording Industry Association of America (RIAA) أن نابستر "قدمت خدمة تمكّن، وتسهّل من، قرصنة الموسيقي على مقياس لم يسبق له مثيل".[1]

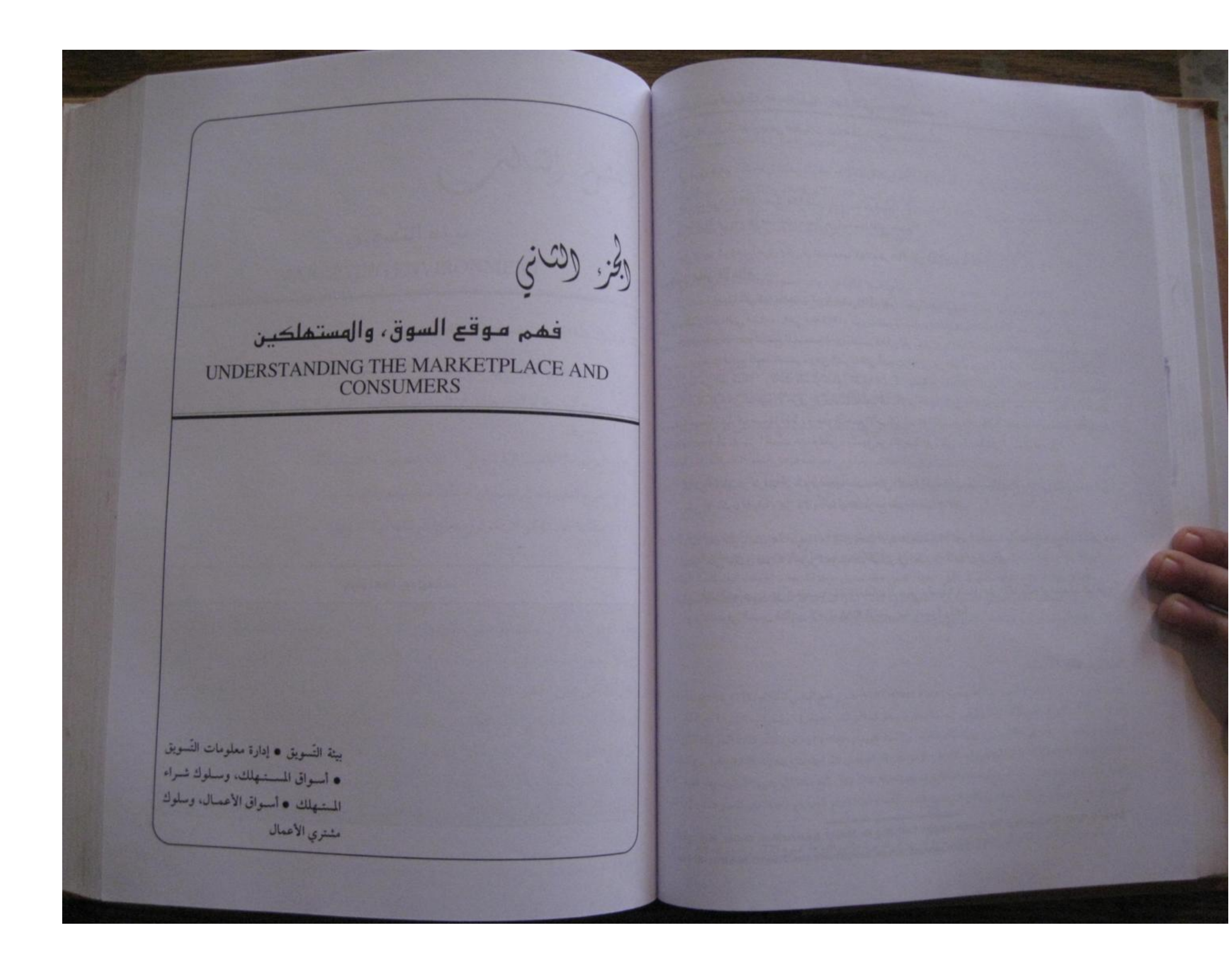
١) افرض أن نابستر عرفت أن نظم برامجها تستخدم في المشاركة في مادة تخضع لحقوق النّسخ على الإنترنت، والتي يمكن ألا تكون قانونيّة، هل كان يجب أن تستمر مع نظم برامجها P2P؟

٢) بينما كان حل نابستر هذا فريدا، ما الذّي يجب أن يفعله التّنظيم إذا كان لديه تقنية واعدة، أو منتج واعد يمكن أن ينجرّ على حقوق قانونيّة لآخرين؟ هل يمكنك التّفكير في تنظيم مر حديثا بموقف شبيه؟

٣) في رأيك الشخصي، هل انخفضت مشاركة ملفّات الموسيقي وتحميلها لأسفل على الإنترنت، أو استمرّت كما هي، أو ازدادت في السّنتين التاليتين لإجراء RIAA القانونيّ ضدّ نابستر؟ ولماذا؟

---

[1] انظر Steven V. Brull, "Commentary: The Record Industry Can't Stop the Music," *BusinessWeek Online*, May 15, 2000, accessed at www.businessweek.com/2000/00-20/b3681181.htm.



الجزء الثاني

فهم موقع السوق، والمستهلكين

UNDERSTANDING THE MARKETPLACE AND CONSUMERS

بيئة التسويق • إدارة معلومات التسويق • أسواق المستهلك، وسلوك شراء المستهلك • أسواق الأعمال، وسلوك مشتري الأعمال

الفصل الثالث

بيئة التّسويق

MARKETING ENVIRONMENT

بعد دراستك هذا الفصل، يجب أن تكون قادرا على

١) وصف القويّ البيئيّة التي تؤثر على مقدرة الشّركة على خدمة عملائها.

٢) شرح كيف تؤثر التّغييرات في البيئات السكانية (الديموغرافية)، والاقتصادية على قرارات التّسويق.

٣) تعريف الاتجاهات الرئيسية في البيئات الطّبيعيّة، والتّقنية للشّركة.

٤) شرح التّغييرات الرئيسية في البيئات السّياسيّة، والثّقافيّة.

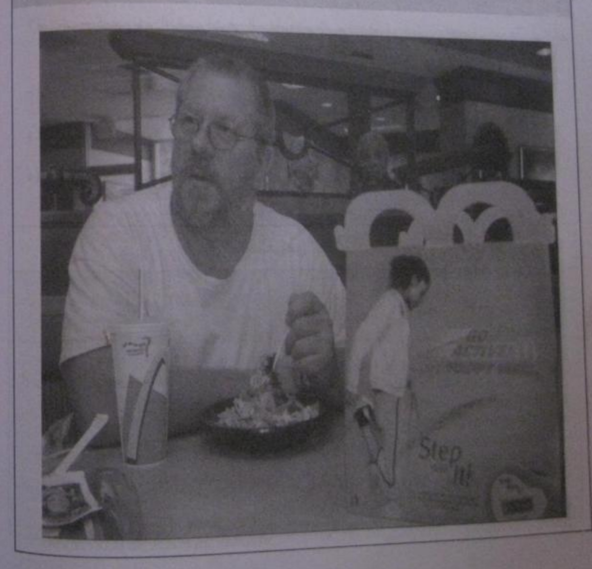
٥) مناقشة كيف يمكن أن يكون رد فعل الشّركات لبيئة التّسويق.

استعراض المفاهيم

تعلّمت في الجزء الأول (الفصلين الأول، والثّاني) المفاهيم الأساسيّة للتّسويق، وخطوات عملية التّسويق لبناء علاقات مربحة مع المستهلكين المستهدفين. ونلقي نظرة متعمقة أكثر في الجزء الثّاني على الخطوة الأولى لعمليّة التّسويق - فهم السّوق، واحتياجات العميل، ورغباته. وتكتشف في هذا الفصل أن التّسويق لا يعمل في فراغ، وبدلا من ذلك فإنّه يعمل في بيئة معقّدة، ومتغيّرة. فيمكن أن يعمل ممثّلون *actors* آخرون في هذه البيئة - الموردون، والوسطاء، والعملاء، والمنافسون، والعامة من النّاس، وآخرون - مع الشّركة، أو ضدّها. كما تشكل القويّ *forces* البيئيّة الرئيسية - السكانية (أو الديموغرافية)،

والاقتصادية، والطّبيعيّة، والتّقنية، والسّياسيّة، والثّقافيّة - فرص التّسويق، وتفرض التّهديدات، وتؤثر على مقدرة الشّركة على خدمة العملاء، وتطوير علاقات دائمة معهم. ولفهم التّسويق، وتطوير استراتيجيات تسويق فعالة، يجب أن تفهم البيئة التي يعمل التّسويق فيها أوّلا.

نلقي نظرة أوّلا على الرّمز الأمريكي، ماكدونالدز. فمنذ أكثر من نصف قرن مضي، أدخل راي كروك Ray Kroc تغييرا مهما في أنماط حياة مستهلك الولايات المتّحدة، واشتري سلسلة مطاعم صغيرة. وبني هذه السّلسلة إلى ما أصبح امبراطوريّة الوجبات السّريعة لماكدونالدز. لكن بينما أحضرت بيئة التّسويق المتغيّرة فرصا لماكدونالدز، فقد أنتجت تحديات ايضا.



في سنة 1955، اكتشف راي كروك Ray Kroc بائع آلات خض الحليب البالغ من العمر 52 سنة سلسلة من سبعة مطاعم يمتلكها ريتشارد وموريس ماكدونالد Richard and Maurice McDonald. ورأي كروك مفهوم الوجبات السّريعة للشقيقين ماكدونالد متّفقا تماما مع أنماط الحياة الأمريكية الموجّهة للعائلة مضغوطة الوقت، وسريعة الحركة. واشتري كروك السّلسلة مقابل 2.7 مليون دولار، وكانت البقية تاريخا.

نمت سلسلة ماكدونالدز بسرعة لتصبح أكبر سلسلة وجبات سريعة في العالم. فحاليا يخدم 31,000 مطعم 47 مليون عميل كل يوم في جميع أنحاء العالم لتصل مبيعاتها إلى أكثر من 50 بليون دولار سنويّا. وتكون الأقواس الذّهبيّة Golden Arches أحد أكثر رموز العالم شهرة، ولا يوجد غير الممثّل سانتا كلاوس Santa Claus أكثر شهرة من رونالد ماكدونالد Ronald McDonald. "فبجعل الوجبات السّريعة محترمة لعائلات الطّبقة المتوسّطة،" يقول أحد محللي الصّناعة، "فعلت الأقواس الذّهبيّة للملاعق المشحمة ما فعلّته هوليداي إن Holiday Inn لفنادق الطّرق في الخمسينات من القرن العشرين الميلاديّ، وما فعلّته سام والتون Sam Walton فيما بعد لمحلّ خصومات تجارة التّجزئة".

لكن مثلما وفر التّغيير في السّوق فرصا لماكدونالدز، فإنّه قدم تحديّات ايضا. في الحقيقة، أن خلال العقد الماضي فقدت الأقواس الذّهبيّة اللاّمعة بعضا من لمعانها عندما ناضلت الشّركة لتناول التّغيير في أنماط حياة المستهلك. فبينما لا زالت سلسلة ماكدونالدز سلسلة المطاعم السّريعة التي تحظّي بأكبر زيارات في الوطن كلّه حتي الآن، إلا أن مبيعاتها انخفضت، وانخفضت حصّتها في السّوق بأكثر من 3% منذ سنة 1997. وفي سنة 2002، حقّقت الشّركة خسارة لأول ربع سنة لها.

ماذا حدث؟ لأحد الأشياء، بدي أن ماكدونالدز بحثت عن الأساسيات. ولسنوات الآن، حصلت بانتظام على تقدير منخفض في الدّراسات المسحيّة عن جودة الطّعام، والخدمة. إلاّ أن الأكثر ضررا، في هذا العصر، قد يكون قضايا البدانة. فتبدو ماكدونالدز متعثرة قليلا مع الوقت. "عندما كنت في سنّ المراهقة، كان مقبولا أكثر كثيرا الأكل هنا لدي نظرائي،" يقول عميل يبلغ من العمر 26 سنة ذلك عن محل ماكدونالدز المحلي. "إلاّ أنه أصبح الآن بعيدا عن الثّقافة، والطّبقة، والبرودة. . . . إذا أردت أن تكون أنيقا، تناول سوشي sushi. فالطّعام الهندي أصبح حافة قاطعة أكثر. ويشبه ماكدونالدز الخبز الأبيض".

فيريد المستهلكون الحاليون خيارات أكثر. ويبحثوا عن الطّعام الطازج أكثر، والأفضل في المذاق، والأجواء مرتفعة الطّبقة. ونتيجة لذلك، يخسر ماكدونالدز حصّته لما تسميه الصّناعة مطاعم "المناسبات السّريعة fast-casual". فيقدم المنافسون الجدد مثل بانيرا بريد Panera Bread، وباجا فريش Baja Fresh، وبريت آمانجر Prret a Manager، وكوسي Cosi وجبات أكثر تخيّلا في بيئات أكثر تطوّرا. وبالنسبة إلى المستهلكين المشغولين الذّين يأكلون "في الخارج والدّاخل" أكثر، تقدم محلاّت السوبرماركت المحلّية اختيارا كاملا من وجبات الخبراء سابقة الإعداد والجاهزة لتناولها كي يأخذونها، ويذهبوا إلى منازلهم.

كما يسعي الأمريكيون إلى خيارات طعام صحّية أكثر. لكن في دراسة مسحيّة حديثة، اشتكي 63% من رواد مطاعم الوجبات السّريعة من وجود قلة من خيارات القائمة الصحية. وقال 36% أنهم لا يأكلون في مطاعم الوجبات السّريعة بكثرة بسبب خوفهم على صحتهم. وكقائد للسوق، عادة تتحمل ماكدونالدز عبء مثل هذا النّقد. وفي قضية حديثة غير ناجحة ادعي والدي بنتين مراهقتين أن ماكدونالدز كانت مسؤولة عن بدانه ابنتيهما، والمشاكل الصحية المرتبطة بذلك بما في ذلك إصابتهما بمرض السكر.

وكرد فعل لهذه التحديات، أعلنت ماكدونالدز في سنة 2003 خطة عكسيّة تماما لضبط الشّركة بصورة أفضل مع حقائق السّوق الجديدة. وشملت الخطّة المبادرات التّالية:

العودة إلى الأساسيات – تعيد ماكدونالدز الآن تركيزها على ما جعلها ناجحة: منتجات متسقة، وخدمة عولية. فتعيد الإدارة صب الأموال في المحلاّت الموجودة، وتسرع من الخدمة، وتدرب العاملين، وتراقب المطاعم للتأكد من استمرار لمعانها ونظافتها.

إذا لم تستطع ضربهم الحق بهم – للمنافسة بصورة أفضل مع أمثال ستاربوكس Starbucks، وبانيرا Panera، وتسويق قاعدة عملائها أعادت ماكدونالدز حديثا إدخال ماككافي *McCafe*، وهي سلسلة محلاّت تدفق مرتفعة المستوى. تقدم ماككافي مقاعد جلديّة، وعاملين لديهم معرفة جيدة، وايسبريسو في فناجين من الصيني الفاخر، وذلك مع مشروبات تعد طبقا للطّلب، وسندويشات من الخبراء، واتّصال بالإنترنت. كما تختبر ماكدونالدز محلاّت بيسترو جورمت *Bistro Gourmet* في عشر مواقع أو أكثر ايضا في جميع أنحاء البلاد. وتقدم بيسترو ماكدونالدز مقاعد جلديّة مرتفعة الظهر، وبار لطعام الإفطار الذّي يعد من الأومليت حسب الطّلب، وتقديم الطّعام على أطباق من الصيني الفاخر. ويستمرّ الأطفال في الحصول على وجباتهم السّعيدة Happy Meals، إلاّ أن الآباء

يمكنهم أن يتناولوا أطيب الأطعمة بصورة أكثر صقلا مثل سندويشات بانيني panini sandwiches، وبورجر الخبراء gourmet burger، وكعكة الجبن كريم برولي creme brulee cheesecake.

ماذا يوجد على طبقك – صممت ماكدونالدز بعملها مع أكاديمية طبّ الأطفال الأمريكية American Academy of Pediatrics، وتجمع التّغذية الأمريكي American Dietetic Association، ومجتمع تعليم التّغذية Society for Nutrition Education برنامج تعليم تغذية الأطفال يسمي *ماذا يوجد على طبقك What's On Your Plate*. يتسمّ البرنامج بممثّل رسومات متحركّة من الطّين الامبراطوري يدّعي ويلي مونشرايت Willie Munchright، والذّي يظهر على التلفاز، وفي الخط المفتوح، وفي قاعات الدّراسة لتعليم الأطفال كيف يحافظوا على تغذية متّزنة، ويستمتعوا بنمط حياة صحي. ويذكر ويلي للأطفال أن "أن هناك حاجة إلى كل أنواع الأطعمة المختلفة لبناء أناقات أقوّي".

تحسين الطّعام Improving the Fare – تعمل ماكدونالدز على جعل قائمتها، وعملائها أكثر صحّة. مثال ذلك، ألغت حديثا خيارها "ضخم الحجم supersize"، وقدمت "كن نشطا! وجبة كبار سعيدة Go Active! Adult Happy Meal تتسمّ بسلاطة كمقبلات، وزجاجة مياه داساني Dasani، و "مقياس خطوة Stepometer"، "يقيس النّشاط الفيزيائي عن طريق تتبع الخطوات اليوميّة. كما تقدم الآن دجاج أبيض كلّه في ماكناجيتس McNuggets، و "ابريق حليب" قليل الدسم، وشرائح تفّاح. كما تصدر الشّركة إعلانات في مطبوعات مثل *أو O*، ومجلّة *الأوبرا Oprah Magazine*، وماري كلير *Marie Claire*، توصي بسلطاتها، وحليبها، وعصائرها مع أفكار مفيدة لتمارين رياضيّة للنساء، والأطفال الذّين يهتمّوا بالتّغذية. كما تساعد حملة *اختيارات الحياة الحقيقيّة Real Life Choices* لماكدونالدز المستهلكين في توفيق الأطعمة التي يحبونها مع أي من ثلاثة أنماط للحياة: "مراقبة الكالوري،" و "مراقبة الدهون،" و "مراقبة الكربوهيدرات". ويقول خبير تغذية مشهور والذّي ساعد في تطوير البرنامج، "لقدّ عملت في فريق مع ماكدونالدز لتبيّن للمستهلكين كيف يستمتعوا بأطعمة ماكدونالدز التي يحبونها دون تسوية على تغذيتهم". وحتي أقسي ناقدي ماكدونالدز، رغم أنهم لا زالوا متشككين، فقد أثنوا على هذه الإجراءات.

وتبدو أن جهود ماكدونالدز لإعادة ضبط نفسها مع التغير في بيئة التّسويق تحقّق عائدا. فمع بداية سنة 2004، مرّت الشّركة بمبيعات مستقرة، وأرباح متزايدة، كما أن المستهلكين وأصحاب الأسهم على حد سواء غمغموا "بأنّهم يحبونها". ففي الرّبع سنة

الأول من سنة 2004، سحبت ماكدونالدز 2.3 مليون عميل أكثر كل يوم عن السنة السّابقة، وازدادت مكاسبها 56%. ولخّص جيم كانتالوبو Jim Cantallupo ضابط التّنفيذ الرّئيسي السّابق لماكدونالدز هذه الطّريقة: "اعتاد راي كروك أن يقول أنه لا يعرف ما نبيعه في سنة 2000، لكن أيا كان ما نبيعه فإنّنا نبيع معظمه. لقد أدرك مبكّرا التغير في احتياجات المستهلك، ونحن نريد أن نتغير معها". (١)

يحتاج المسوقون أن يكونوا جيدين في بناء علاقات مع العملاء، والآخرين في الشّركة، والشّركاء الخارجيين. ولعمل هذا بفعاليّة يجب أن يفهم المسوقون القويّ البيئيّة الرئيسية التي تحيط بهذه العلاقات. وتتكوّن بيئة تسويق **marketing environment** الشّركة من الممثّلين، والقويّ الواقعة خارج التّسويق التي تؤثر على مقدرة إدارة التّسويق على بناء علاقات ناجحة مع العملاء المستهدفين، والحفاظ عليها. وتوفر بيئة التّسويق كلا من الفرص، والتّهديدات. فتعرف الشّركات الناجحة الأهميّة الحيويّة للمراقبة، والتّحليل المستمرين للبيئة المتغيّرة.

بيئة التّسويق marketing environment
المثلون، والقويّ الواقعة خارج التّسويق التي تؤثر على مقدرة إدارة التّسويق على بناء علاقات ناجحة مع العملاء المستهدفين، والحفاظ عليها.

ومع دخولنا القرن الحادي والعشرين الميلاديّ يتساءل كل من المستهلكين، والمسوقين عمّا سيكون عليه المستقبل. ويستمرّ التّغيير في البيئة بمعدلات سريعة. ويجب أن يكون المسوقون، أكثر من أي مجموعة أخرى في الشّركة، متتبعين للاتجاه، ومستغلين للفرص. ورغم حاجة كل مدير في التّنظيم إلى ملاحظة البيئة الخارجيّة إلاّ أن للمسوقين سمتين مستقلّتين. فلديهم طرق منظمة - ذكاء التّسويق، وأبحاث التّسويق - لجمع المعلومات عن بيئة التّسويق. كما ينفقوا وقتا أكبر في بيئات العميل، والمنافسين. وبالدّراسة الواعية للبيئة يستطيع المسوقون أن يتبنّوا استراتيجيات تسويق لمواجهة تحديّات السّوق، وفرصه الجديدة.

وتتكوّن بيئة التّسويق من *البيئة الجزئيّة microenvironment*، و *البيئة الكليّة macroenvironment*. تتكوّن **البيئة الجزئيّة microenvironment** من الممثّلين القريبين من الشّركة الذّين يؤثروا على مقدرتها على خدمة عملائها - الشّركة، والموردين، ووسطاء التّسويق، وأسواق العملاء، والمنافسون، والعامة من النّاس. وتتكوّن **البيئة الكليّة macroenvironment** من القويّ الاجتماعية الأكبر التي تؤثر على البيئة الجزئيّة - القويّ السكانية (الديموغرافية)، والاقتصادية، والطّبيعيّة، والتّقنية، والسّياسيّة، والثّقافيّة.

ونلقي نظرة على البيئة الجزئيّة للشّركة أوّلا.

البيئة الجزئيّة microenvironment
الممثلون القريبون من الشّركة الذّين يؤثروا على مقدرتها على خدمة عملائها - الشّركة، والموردين، ووسطاء التّسويق، وأسواق العملاء، والمنافسون، والعامة من النّاس.

البيئة الكليّة macroenvironment
القويّ الاجتماعية الأكبر التي تؤثر على البيئة الجزئيّة - القويّ السكانية (الديموغرافية)، والاقتصادية، والطّبيعيّة، والتّقنية، والسّياسيّة، والثّقافيّة.

بيئة التّسويق الجزئية
THE COMPANY'S MICROENVIRONMENT

يتكون عمل إدارة التّسويق من بناء علاقات مع العملاء عن طريق إنتاج قيمة، ورضاء للعميل. إلاّ أن مديري التّسويق لا يمكنهم عمل ذلك بمفردهم. يبيّن شكل (٣-١) الممثّلين الرّئيسيّين في البيئة الجزئيّة للتّسويق. ويتطلّب نجاح التّسويق العمل مع أقسام الشّركة الأخرى، والموردين، ووسطاء التّسويق، والعملاء، والمنافسين، والعامة من النّاس المختلفين، والذّين يكونوا مع بعضهم بعضا شبكة تسليم القيمة للشّركة.



شكل (٣-١) الممثلون في البيئة الجزئيّة.

الشّركة The Company

في تصميم خطط التّسويق، تأخذ إدارة التّسويق مجموعات أخرى من الشّركة في الحسبان - مجموعات مثل

الإدارة العليّا، والتّمويل، والأبحاث والتّطوير، ، والمشتريات، والعمليّات، والمحاسبة. تشكل كل هذه المجموعات المتداخلة البيئة الداخلية. فتحدد الإدارة العليّا رسالة الشّركة، وأهدافها، واستراتيجياتها العريضة، وسياساتها. ويتخذ مديرو التّسويق قرارات في إطار الاستراتيجيات، والخطط التي تعدها الإدارة العليّا.

كما يجب أن يعمل مديرو التّسويق مع أقسام الشّركة الأخرى. فيهتمّ التّمويل بإيجاد الأموال، واستخدامها في تنفيذ خطة التّسويق. ويركز قسم الأبحاث والتّطوير على تصميم منتجات جذابة، وآمنة. ويهتمّ قسم المشتريات بالحصول على التوريدات والمواد بينما يكون قسم العمليّات مسؤولا عن إنتاج الجودة والكميّة اللازمين من المنتجات وتوزيعها. ويقيس قسم المحاسبة العائد والتكاليف لمساعدة التّسويق في معرفة مدي جودة تحقيقه أهدافه. وككل، يكون لكلّ هذه الأقسام تأثير على خطط، وإجراءات قسم التّسويق. وتحت مفهوم التّسويق، يجب على كل هذه الوظائف أن "تفكر في المستهلك think consumer". ويجب أن تعمل في تناغم لإنتاج قيمة ممتازة، ورضاء للعميل.

الموردون Suppliers

يشكل الموردون رابطا مهما في نظام تسليم قيمة العميل الشّامل للشّركة. فيوفروا الموارد اللآزمة للشّركة لإنتاج سلعها، وخدماتها. ويمكن أن تؤثر مشاكل الموردين تأثيرا كبيرا على التّسويق. ويجب أن يراقب مديرو التّسويق إتاحة الموردين – حالات العجز، أو التأخير في التّوريد، وإضرابات العمال، والأحداث الأخرى التي يمكن أن تزيد من تكلفة المبيعات في المدى القصير، والضّرر في رضاء العميل في المدى الطّويل. كما يراقب مديرو التّسويق اتّجاهات الأسعار لمدخلاتهم الرئيسية. فيمكن لزيادة تكاليف المورد أن تفرض زيادة في السّعر والتي يمكن أن تضر حجم مبيعات الشّركة.

ويعامل معظم مديري التّسويق في الوقت الحاليّ مورديهم كشركاء في إنتاج قيمة العميل، وتسليمها. فتقطع وال مارت مسافات طويلة في العمل مع الموردين. مثال ذلك، أنّها تساعدهم في اختبار المنتجات الجديدة في محلاتها. وينشر قسم تطوير المورد Supplier Development Department لديها دليل اقتراح المورد Supplier Proposal Guide، ويدير موقع ويب للموردين، ويساعد كل منهما الموردين في الإبحار في عملية شراء وال مارت المعقدة. فهي تعرف أن إدارة علاقة الشراكة الجيدة ينتج عنها نجاح لوال مارت، ومورديها، وفي النهاية لعملائها.

وسطاء التّسويق Marketing Intermediaries

يساعد وسطاء التّسويق **marketing intermediaries** الشّركة في ترويج سلعها، وبيعها للمشترين النهائيين، وتوزيعها عليهم. ويشملون معيدي البيع *resellers*، و شركات التّوزيع الطبيعيّ *physical distribution firms*، و وكالات خدمات التّسويق *marketing services agencies*، و الوسطاء الماليين *financial intermediaries*.

يكون معيدو البيع *resellers* شركات قناة توزيع تساعد الشّركة في إيجاد عملاء، أو عمل البيع لهم. ويشملون تجار الجملة، وتجار التّجزئة الذّين يشتروا السّلع التّجاريّة، ويعيدوا بيعها. وليس من السّهل اختيار معيدي البيع، والشراكة معهم. ولم يعد للمنتجين عدد بسيط من معيدي البيع المستقلّين ليختاروا منهم. فيواجهوا الآن تنظيمات إعادة بيع كبيرة، ومتزايدة النموّ مثل وال مارت Wal Mart، وهوم ديبوه Home Depot، وبست باي Best Buy. وغالبا ما يكون لمثل هذه التّنظيمات قوة كافية لتملي شروطها، أو حتي تخرج الجهة المنتجة من السّوق كلية.

وسطاء التّسويق marketing intermediaries
شركات تساعد الشّركة في ترويج سلعها، وبيعها للمشترين النهائيين، وتوزيعها عليهم. ويشملون معيدي البيع، و شركات التّوزيع الطبيعيّ، و وكالات خدمات التّسويق، و الوسطاء الماليين.

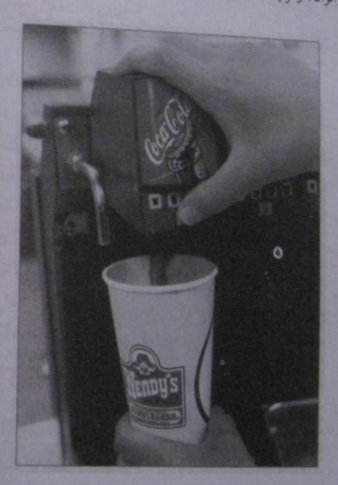
تساعد شركات التّوزيع الطبيعيّ *physical distribution firms* الشّركة في تخزين سلعها، ونقلها من مصادرها إلى مقاصدها. وعند عمل الشّركة مع شركات التّخزين، والنّقل يجب عليها أن تحدّد أفضل طرق تخزين السّلع، وشحنها، وموازنة قوي مثل التكلفة والتّسليم والسّرعة والسّلامة. وتكون وكالات خدمات التّسويق *marketing services agencies* شركات أبحاث تسويق، ووكالات إعلان، وشركات إعلام، وشركات استشارات تسويق تساعد الشّركة في استهداف، وترويج منتجاتها للأسواق الصّحيحة. فعندما تقرّر الشّركة أن تستخدم إحدى هذه الوكالات يجب عليها أن تختارها بعناية بسبب اختلاف هذه الشّركات في الابتكارية، والجودة، والخدمة، والسّعر. ويشمل *الوسطاء الماليون financial intermediaries* البنوك، وشركات الإقراض، وشركات التّأمين، والأعمال الأخرى التي تساعد في تمويل العمليّات الجارية، أو التأمين ضدّ المخاطر المصاحبة لشراء السّلع، وبيعها. وتعتمد معظم الشّركات، والعملاء على الوسطاء الماليين في تمويل عملياتهم الجارية.

ويشكل وسطاء التّسويق، مثل الموردين، مكوّنا مهما لنظام تسليم القيمة للشّركة. ففي سعي الشّركة لإنتاج علاقات رضاء مع العملاء يجب أن تعمل أكثر من تحقيق الأمثلية لأدائها فقط. ويجب أن تشارك بفعاليّة مع وسطاء التّسويق لتحقيق الأمثلية للنظام كلّه.

لذلك يدرك المسوقون الحاليون أهمية العمل مع وسطائهم كشركاء بدلا من العمل معهم كقنوات يبيعوا منتجاتهم من خلالها. مثال ذلك، عقدت كوكاكولا Coca Cola صفقة لعشر سنوات مع ويندينز Wendy's تجعلها مقدم مانع لمشروباتها في سلسلة مطاعم وجباتها السّريعة. وتقدم كوكاكولا في هذه الصفقة لويندينز أكثر من مشروباتها فقط. فتدعمها بقوّة تسويقها الجبارة.

فمع المشروبات، تحصل ويندينز على فريق عابر الوظائف من 50 من العاملين في كوكاكولا المخصصين لفهم

النقاط الأكثر دقة لأعمال ويندِيز. كما تستفيد ايضا من الأموال التي تنفقها كوكاكولا في حملات التّسويق المشتركة. إضافة إلى هذا فإنّها تستفيد من الكمّ الهائل من الأبحاث التي تجريها كوكاكولا والتي توفر لها أنماطها. كما تقدم كوكاكولا كلا من تحليل المعلومات المؤسساتية، والاتّصال بالأبحاث الداخلية لكوكاكولا التي تجريها على عادات تناول المستهلكين الطّعام خارج منازلهم. وتقطع أشواطا كبيرة في فهم شاربي مشروباتها - والتأكد من أن شركائها يمكنهم استخدام هذه التبصرات. كما حللت الشّركة سكانيات (ديموغرافيات) كل منطقة بريديّة في الوطن، واستخدمت المعلومات في إنتاج برنامج حاسب يسمي الحلال Solver. وبالإجابة على أسئلة عن جمهورها المستهدف، يستطيع الحاصلون على امتيازات من ويندِيز أن يحدّدوا أي علامة تجاريّة لكوكاكولا يفضّلها العملاء في منطقتهم. كما درست كوكاكولا تصميم العلامات التّجاريّة لقائمة الشّراء أثناء التّواجد في السّيارة ايضا لفهم أفضل لأيّ تخطيطات، وأنماط، وحجم للخطّ، وألوان، ومرئيات تحثّ المستهلكين على طلب المزيد من الطّعام، والشّراب. (٣)



المشاركة مع وسطاء التّسويق: تقدم كوكاكولا لويندِيز أكثر من مشروباتها فقط. فتوفر لها الدّعم التّسويقي الهائل.

العملاء Customers

تحتاج الشّركة أن تدرس خمسة أنواع من أسواق العميل دراسة دقيقة. تتكوّن *أسواق المستهلك consumer markets* من أفراد، وأسر تشتري سلعا، وخدمات للاستهلاك الشخصي. تشتري *أسواق الأعمال business*

markets السّلع، والخدمات لمزيد من التّشغيل أو الاستخدام في عملية إنتاجها، بينما تشتري *أسواق معيدي البيع reseller markets* سلعا، وخدمات لتنتج خدمات عامة، أو تنقل السّلع، والخدمات إلى آخرين يحتاجون لها. أخيرا، تتكوّن *الأسواق الدّولية international markets* من المشترين الموجودين في دول أخرى بما في ذلك المستهلكين، والمنتجين، ومعيدي البيع، والحكومات. ولكل نوع سوق خواص خاصّة تستدعي دراسة واعية من البائع.

المنافسون Competitors

يحدّد مفهوم التّسويق أنه يجب أن تقدم الشّركة قيمة ورضاء أكبر للعميل عمّا يقدمه منافسوها كي تنجح. لذلك يجب أن يفعل المسوقون أكثر من تلبية احتياجات المستهلكين المستهدفين فقط. ويجب أنه يكتسبوا ميزة استراتيجيّة عن طريق تحديد موقع عروضهم بقوّة مقابل عروض المنافسين في أذهان المستهلكين.

ولا توجد استراتيجيّة تسويق أفضل واحدة لكلّ الشّركات. ويجب أن تأخذ كل شركة حجمها وموقع صناعتها مقارنة مع منافسيها في الحسبان. فيمكن أن تستخدم الشّركات الكبيرة التي لها مواقع غالبه في الصّناعة استراتيجيات معينة لا يمكن أن تتحمّلها الشّركات الصّغيرة. إلاّ أنه لا يكفي أن تكون الشّركة كبيرة. توجد استراتيجيات رابحة للشّركات الكبيرة، كما توجد استراتيجيات خاسرة ايضا. ويمكن أن تطوّر الشّركات الصّغيرة استراتيجيات تعطيها معدلات عائد أفضل ممّا تتمتّع به الشّركات الكبيرة. ونلقي نظرة معمقة أكثر على تحليل المنافس، واستراتيجيات التّسويق المنافس في الفصل السّابع عشر.

العامة من النّاس Publics

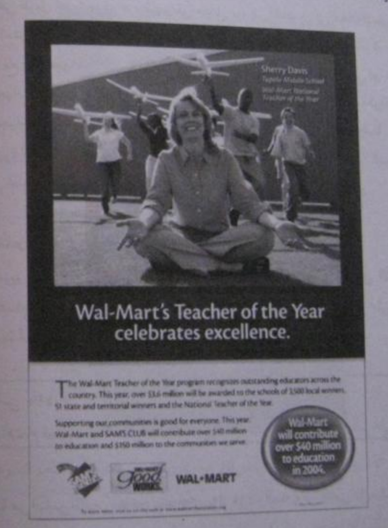
تشمل بيئة تسويق الشّركة العامة من النّاس المختلفين ايضا. ويكون **العامة من النّاس public** أي مجموعة لها اهتمام فعلي، أو محتمل بمقدرة التّنظيم على تحقيق أهدافه، أو لها تأثير على تحقيقه أهدافه. ويمكننا تحديد سبعة أنواع من العامة من النّاس:

> **العامة من النّاس public**
> أي مجموعة لها اهتمام فعلي، أو محتمل بمقدرة التّنظيم على تحقيق أهدافه، أو لها تأثير على تحقيقه أهدافه.

- *العامة من النّاس الماليين financial publics*. يؤثر هؤلاء العامة من النّاس عل مقدرة الشّركة على الحصول على الأموال. ويمثل البنوك، وبيوت الاستثمار، وحملة الأسهم العامة من النّاس الماليين الرّئيسيّين.
- *العامة من النّاس للأوساط media publics*. ويشملون الصّحف الإخبارية، والمجلاّت، ومحطّات

الرّاديو والتلفاز، التي تحمل أخبارا، وسمات، وآراء المحررين.

- العامة من النّاس الحكوميّين *government publics*. يجب أن تأخذ الإدارة تطوّرات الحكومة في الحسبان. وعادة يجب أن يستشير المسوقون المحامين بالشّركة بالنسبة إلى أمور أمن المنتج، والصّدق في الإعلان، وأمور أخرى.
- العامة من النّاس المؤثرة مدنيا *citizen-action publics*. يمكن أن تتعرّض قرارات تسويق الشّركة للمساءلة من تنظيمات المستهلك، والمجموعات البيئيّة، ومجموعات الأقليّات، وغيرها. ويمكن أن يساعدها قسم علاقاتها العامة في البقاء على اتّصال بمجموعات المستهلكين، والمجموعات المدنيّة.



العامة من النّاس: تميّز جهود Good.WORK لوال مارت، مثل برنامج معلم السنة لوال مارت، أهمية العامة من النّاس في المجتمع. فيقول هذا الإعلان "يكون دعم مجتمعنا جيدا لكلّ فرد".

- العامة من النّاس المحليين *local publics*. ويشملون المقيمين في المناطق المجاورة، والتّنظيمات المحليّة. وعادة تعين الشّركات الكبيرة ضابط علاقات للمجتمع المحلي للتّعامل مع المجتمع المحلي، وحضور الاجتماعات، والإجابة على الأسئلة، والمساهمة في الأنشطة التي تعود بالفائدة على الشّركة.
- العامة من النّاس العامين *general public*. تحتاج الشّركة أن تهتم بمواقف العامة من النّاس العامين تجاه منتجاتها، وأنشطتها. فتؤثر صورة الشّركة لدي العامة من النّاس على شرائهم.
- العامة من النّاس الداخليين *internal publics*. ويشملون العمال، والمديرين، والمتطوعين، ومجلس الموجهين. وتستخدم الشّركات الكبيرة الخطابات الإخبارية، ووسائل أخرى في إخطار العامة من النّاس الداخليين بها بالمعلومات، وتحفيزهم. فعندما يشعر العاملون شعورا طيبا تجاه شركتهم ينعكس هذا الموقف الإيجابيّ على العامة من النّاس الخارجيين ايضا.

ويمكن أن تعد الشّركة خطط تسويق لهذه الأنواع الرئيسية من العامة من النّاس، ولأسواق عملائها أيضا. أفرض أن الشّركة تريد استجابة محددة من عامة من النّاس معينين مثل الولاء، أو كلمة الفم المحبة، أو منحة من الوقت أو المال. يمكن أن تصمّم الشّركة عرضا لهذا النّوع من العامة من النّاس يجذب ما يكفي لإنتاج الاستجابة المرغوب فيها.

بيئة التّسويق الكليّة

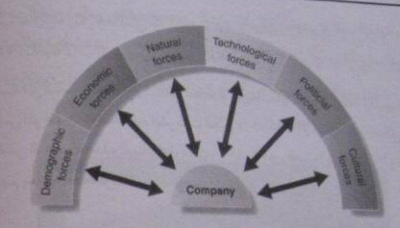
THE COMPANY'S MACROENVIRONMENT

تعمل الشّركة، وكل الممثلون الآخرون في بيئة كلية أكبر من القويّ التي تشكل فرصا، وتفرض تهديدات للشّركة. ويبيّن شكل (٣-٢) السّت قوي الرئيسية في البيئة الكليّة للشّركة. ونشرح هذه القويّ في بقيّة أقسام هذا الفصل، ونبيّن كيف تؤثر عل خطط التّسويق.

البيئة السكانية (أو الديموغرافية) Demographic Environment

تكون العوامل السكانية (أو الديموغرافية) **demography** دراسة المجتمعات البشرية بالنسبة إلى الحجم، والكثافة، والموقع، والعمر، والجنس، والأعراق، والوظيفة، وإحصائيّات أخرى. وتقع البيئة السكانية (الديموغرافية) في اهتمام المسوقين بسبب شمولها النّاس الذين تتكوّن منهم الأسواق. ينمو سكان العالم بمعدل متفجر. ويبلغ إجمالي تعداد سكان العالم 6.4 بليون نسمة حاليا، وسوف يزداد عن 8.1 بليون نسمة مع سنة 2030.[٣] ويفرض المجتمع العالمي الكبير والمتنوّع كلا من التحديات، والفرص.

السكانية (أو الدّيموغرافيا) demography
دراسة المجتمعات البشرية بالنسبة إلى الحجم، والكثافة، والموقع، والعمر، والجنس، والأعراق، والوظيفة، وإحصائيّات أخرى.



شكل (٣-٢) القويّ الرئيسية في البيئة الكليّة للشّركة.

للتّغيير في البيئة السكانية للعالم تضمينات رئيسية للأعمال. مثال ذلك، لنأخذ الصين. منذ 25 سنة مضت، قامت الحكومة الصينية بسن تشريعات تقيّد من عدد الأطفال بطفل واحد لكلّ أسرة كي تكبح الزّيادة السكانية الهائلة للنّاس. ونتيجة لذلك، يحدث تدليل للأطفال الصينيين الآن بصورة لم يسبق لها مثيل. فيظهر الأطفال المعروفين في الصين بأنّهم "الأباطرة الصّغار" مع كل شيء من الحلوي إلى الحاسبات نتيجة لما يعرف بأنّه "تزامن الستة البالغين". فيمكن أن يعمل حتي ستّة من البالغين - يشملوا الوالدين، ومجموعتين من الأجداد والجدات - على تحقيق رغبات كل طفل. فينفق الوالدان في أسرة متوسّطة من بيجينج Beijing حوالي 40% من دخلهم الآن على طفلهم المدلّل الوحيد. وضمن أشياء أخرى، أنتج هذا الاتجاه فرص سوق ضخمة للمنتجات التّعليميّة للأطفال.

في المجتمع الصيني متزايد التنافسية، ييأس الآباء في هذه الأيّام من إعطاء الصّغير حافة مبكّرة. "فينظر الآباء والأمهات في الوقت الحاليّ... إلى دعم تعليم الطّفل بداية من اليوم صفر،" يقول ذلك أحد المسوقين. وتنتج عن هذه فرصا للشّركات التي تقدم عروض تعليميّة تستهدف الأطفال. فبدأت ديزني، على سبيل المثال، في الصين في سنة 1994 بصيغ Mandarin للكتب المسلية لميكي ماوس Mickey Mouse، ودونالد دوك Donald Duck. وبعد سنة من ذلك، قدمت كتب الأطفال. والآن، مع أكثر من 10 مليون قصة مسلية، و 2.7 مليون كتاب تم بيعها، فإنّها تنتقل بسرعة كاملة إلى المنتجات التّعليميّة. وكانت الإنجليزية السّحريّة Magic English، مجموعة ديزني البالغ سعرها 225 دولارا والتي تشمل كتب عمل، وبطاقات

وميض، و 26 قرص عروض مرئيّة ناجحة جداً منذ تقديمها منذ سنتين مضتا. كما قدمت ديزني في هذا الصّيف أقراص مدمجة للذاكرة القراءة فقط CD-ROM تداخليه تتسمّ بـ Winnie the Pooh، و 101 Dalmations' Cruella DeVille. وفي أبريل تخطّط ديزني لبدء بيع اينشتين الطّفل Baby Einstein، وهي مسلسل عروض مرئيّة يقدم للأطفال حديثي الولادة والمبتدئين في المشي بالتّدريج صورا، وموسيقي كلاسيكيّة والتي يفترض أن تجعلهم مستقبلين أكثر للتّعلم فيما بعد. وليست ديزني بمفردها في تزويد سوق الأطفال الصيني بمثل هذا الغذاء. مثال ذلك، تجس تايم وارنر Time Warner النبض في شانجهاي Shanghai بمقرر لغة تداخلي يسمي وقت الإنجليزية English Time. وتستغرق المجموعة المكوّنة من 200 درس، و 40 قرص مدمج أربع سنوات من الطّفل لإكمالها. وتتوقّع تايم وارنر مبيعات قويّة رغم سعرها البالغ 3,300 دولار.

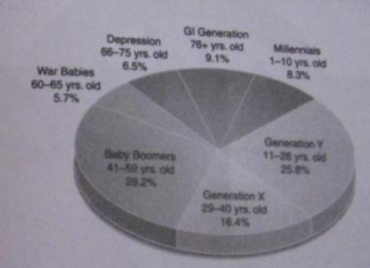


السكانيات والأعمال: نتج عن التّشريعات الصينية بتقييد الأسرة على طفل واحد فقط ما يعرف بأنّه "تزامن الستة البالغين". فيدلّل الأطفال الصينيون بالانتباه، والفخامة، ممّا ينتج عنه فرص للمسوقين.

لذلك يجب أن يهتمّ المسوقون بالاتجاهات السكانية (الديموغرافية)، والتطورات في أسواقهم محليًا، وفي الخارج. فيتابعوا التّغييرات في العمر، وهياكل الأسرة، والتّغييرات في المجتمعات الجغرافيّة، والخواص التّعليميّة، وتنوع النّاس. ونناقش هنا الاتجاهات السكانية (الديموغرافية) الأكثر أهمية في الولايات المتّحدة.

تغيير هيكل أعمار النّاس

بلغ تعداد السكان في الولايات المتّحدة 293 مليون نسمة في سنة 2004، ويمكن أن يصل إلى 364 مليون نسمة في سنة 2030.(٥) والاتجاه السكاني الوحيد الأكثر أهمية في الولايات المتّحدة هو التغير في هيكل أعمار النّاس. وكما هو مبيّن في شكل (٣-٣)، يتكون سكان الولايات المتّحدة من سبع مجموعات من الأجيال. ونناقش هنا الثلاث مجموعات الأكبر عمرا - منجبي (أو مربي أو مزدهري) الأطفال، والجيل واي، والجيل اكس - وتأثيرهم على استراتيجيات التّسويق في وقتنا الحاليّ.



شكل (٣-٣) الأجيال السّبعة في الولايات المتّحدة.

المصدر: مستخلص من Alison Stein Wellner, "Generational Divide," *American Demographics*, October 2000. pp. 53-58.

منجبو (أو مربو أو مزدهرو، الأطفال). أنتج إنجاب الأطفال بعد الحرب العالميّة الثّانية 78 مليون من **مدزهري الأطفال baby boomers** في الفترة من سنة 1946 إلى سنة 1964. ومنذ ذلك الوقت، أصبح منجبو الأطفال أحد أهم القويّ القويّة التي تشكل بيئة التّسويق. ويمثل منجبو الأطفال في وقتنا الحاليّ حوالي 28% من التّعداد السكاني لكن يمكن أن يكسبوا أكثر من نصف الدّخل الشخصي كلّه.

منجبو (أو مربو، أو مزدهرو) الأطفال baby boomers
78% من النّاس الذّين ولدوا خلال ازدهار الأطفال في الفترة التي تلت الحرب العالميّة الثّانية، واستمرّت حتي حوالي منتصف السّتينات من القرن العشرين الميلاديّ.

تقليديا، وجه المسوقون معظم انتباههم إلى القشرة الأعلى من جيل المزدهرين - القطاعات الأكثر

تعليما، وحركة، وثروة. وأخذت هذه القطاعات عددا من الأسماء. فأطلق عليهم في الثّمانينات من القرن العشرين الميلاديّ "يوبيس yuppies" والتي تعني (مهنيين حضريين صغار young urban professionals)، و"دينكز DINKs" والتي تعني (الأزواج دون أطفال ولهما دخلين dual income, no kids couples). لكن في التّسعينات افسح اليوبيس والدينكز الطّريق للذّرية الجديدة، بأسماء مثل "دوكس DEWKs" والتي تعني (أصحاب الدّخلين الذّين لديهم أطفال dual-earners with kids"، و"موبيس MOBYs" والتي تعني (الأمّ الأكبر سنا والطّفل الأصغر سنا mother older, baby younger". والآن، يحصل الكثيرون المتعبون من هذا الجيل على لقب "ووفس WOOFs" والتي تعني (النّاس كبار السّن المتعبين well-off older folks)، أو جرومبيز GRUMPIES، والتي تعني كثيري الشكوي والتظلم.

ورغم أن المزدهرين الأثرياء يحتفظوا بمعظم العناوين الرئيسية، فيقطع مزدهرو الأطفال كل خطوط السّير في الحياة، ممّا ينتج عنه مجموعة متنوّعة من القطاعات المستهدفة للأعمال. فيوجد مزدهرون أثرياء، وكذلك مزدهرون بمتوسطات أكثر تواضعا. وينتشر المزدهرون في مدى العشرينات من العمر، وينتمي حوالي 25% من المزدهرين إلى أقلية عرقيّة، أو اثنية.(٦)

ويكون المزدهرون الأصغر في الأربعينات من العمر الآن، أما الأكبر فهم في منتصف الخمسينات من العمر. وفي أمريكا، يتحوّل سبعة من المزدهرين إلى 50 كل دقيقة من الآن وحتي سنة 2014. ومع سنة 2025، سيبلغ عمر 64 مليون من مزدهري الأطفال من 61 إلى 79 سنة، بزيادة 90% في حجم هؤلاء النّاس عن الآن. لذلك، وقد تطوّر المزدهرون من "جيل youthquake" إلى "جيل backache".

ويعيد المزدهرون الناضجون التّفكير في الغرض من عملهم، ومسؤولياتهم، وعلاقاتهم وقيمتها. وينظروا إلى الحياة باستقرار، ومعقولية جديدة في طريقة حياتهم، وتفكيرهم، وأكلهم، وإنفاقهم. كما يصل المزدهرون المسنون إلى سنوات أعلى دخل، وإنفاق لهم. لذلك فإنّهم يشكلوا سوقا جذّابا للمساكن الجديدة، وتجديد المنازل، والخدمات الماليّة، والسّفر والتّسلية، وتناول الطّعام خارج المنزل، ومنتجات الصّحة واللّياقة البدنية، والسّيارات مرتفعة السّعر، ووسائل الرّفاهية الأخرى. مثال ذلك، كان أكثر من نصف الإنفاقات على إعادة تزيين المنزل في الولايات المتّحدة في السنة الماضية من مزدهري الأطفال.(٧)

ومن الخطأ التّفكير في المزدهرين كمسنين مقعدين في المنازل. ففي الحقيقة، ينفق المزدهرون 30 بليون دولار في السنة على المنتجات، والخدمات المضادة لكبر السن. وعلى عكس الأجيال السّابقة، من المرجح أن يؤجّل المزدهرون التّقاعد. فيعيد الكثير من المزدهرين اكتشاف الإثارة في الحياة، ولديهم الوسائل للاستمتاع بها. مثال ذلك، أخذ نصف البالغين في الولايات المتّحدة إجازات للمغامرة خلال آخر خمس سنوات. وكان 56% منهم من المزدهرين. ويبلغ متوسّط عمر مشتري هارلي-دافيدسون Harley-Davidson حوالي 46 سنة، في منتصف مدي عمر المزدهرين تقريبا. كما أن صناعة الرّياضة المائية الشّخصيّة تترك حاليا المستهلكين البالغين صغار السّن في صالح استهدافها المزدهرين متوسّطي العمر، وأطفالهم.(٨)



مزدهرو الأطفال: من الخطأ التّفكير في المزدهرين على أنهم مسنّين، ولا يتركوا منازلهم. فقد تركت صناعة الرّياضة المائية الشّخصيّة المستهلكين البالغين صغار السّن الآن في صالح استهدافها المزدهرين متوسّطي العمر.

الجيل اكس. يلي ازدهار الأطفال "ندرة الميلاد birth dearth"، والذّي ينتج عنه جيل آخر من 45 مليون نسمة ولدوا في الفترة من سنة 1965 إلى سنة 1976. ويسميهم المؤلّف أرثر دوجلاس Author Arther Douglas الجيل اكس Generation X بسبب وقوعهم في ظلّ المزدهرين، وافتقادهم لسمات مميّزة واضحة لهم. ويسميهم آخرون "مفلسي الأطفال baby busters"، أو "جيل الظّل shadow generation"، أو "يفيس yiffies" والتي تعني (قلة صغار، وفرديين، خاليين الذّهن young, individualistic, freedom-minded few).

الجيل اكس X generation
45 مليون نسمة ولدوا في الفترة من سنة 1965 إلى سنة 1976 في ندرة الأطفال يأتون بعد مزدهري الأطفال.

يعرف الجيل اكس بتجاربهم المشتركة، وأعمارهم. فزيادة معدلات الطّلاق، والعمالة المرتفعة لأمهاتهم جعلتهم الجيل الأول لعدم الإنجاب. وبسبب نموهم خلال فترات الهبوط الاقتصادي، وتقليل حجم المنشآت، فقد طوروا نظرة اقتصاديّة أكثر حرصا. ويهتمّوا بالبيئة، ويستجيبوا بصورة إيجابيّة للشّركات المسؤولة اجتماعيّا. ورغم أنهم يسعوا للنّجاح، فهم أقلّ ماديّة، ويعطوا قيمة للتّجربة، وليس

للاستحواذ. وهم رومانسيون حريصون يريدوا جودة حياة أفضل، كما أنهم أكثر اهتماما بالرّضاء الوظيفيّ عن التّضحية بالسّعادة الشّخصيّة، والنموّ للتّرويج.

نتيجة لذلك فهم مجموعة أكثر تشكّكا، وساخرين من خطوات التّسويق اللعوب التي تعد بالنّجاح السّهل. ويقول أحد المسوقين، "يكون التّسويق للجيل أكس صعبا، ويكون كل شيء عبارة عن كلمة الفم. لا يمكنك أن تقول لهم أنك جيد، وهم لديهم اهتمام صفر في البروشورات البارعة التي تقول ذلك. عليك أن تعتمد على شخص معين يعرف، ويثق في إعطائك لحظة صدق. فلديهم الكثير من (المرشّحات)". (٩)

وينمو الجيل اكس الآن، والذّي اطلق عليهم من قبل "جيل MTV"، وبدأ يأخذ القيادة. فيمسحوا الإنترنت أكثر من أي مجموعة أخرى لكن بأغراض جادّة. ويوازن الجيل اكس لاستبدال نمط الحياة، والثقافة، والقيم الماديّة لمزدهري الأطفال. ويمثلوا قوة شراء سنوية تقدر بحوالي 1.4 ترليون دولار. وفي سنة 2010، سيتغلّبوا على مزدهري الأطفال كسوق أولي لكلّ فئة من فئات المنتجات تقريبا. (١٠)

بمثل هذا الاحتمال الكبير، تركز الكثير من الشّركات على الجيل اكس. لنأخذ المثال التّالي:

في الطّرف الشّمالي الرّمل لشيكاغو Chicago، في محل البقّالة السّابق هنا، وتحت L-train، وبعد التّاجر جوس Trader Joe's، يتواجد CB2، وهو المحل الذّي سينقي تعريف المنزل للجيل الجديد من المستهلكين فيه. في الدّاخل، ينبض المحل بعروض جاز تقنية techno-jazz، ومرتفعة التّأثير. وتعني "CB" قفص وبرميل Crate & Barrel، وتشير 2 إلى أن المحل يدور، ويرتبط بعملاء واعيين للسّعر والتّصميم في العشرينات والثّلاثينات من العمر. من هم مستهلكو CB2 الرئيسيون؟ الجيل اكس. فهم مهنيون حضريون تتراوح أعمارهم من 25 إلى 40 سنة، ومن الأكثر ترجيحا أنهم يعيشوا في دور علوي، أو شقّة، أو تاون هاوس بدلا من حياتهم في منازل في الضّواحي. وهم متشككون، وغير صبورين، ومرتفعي الحركة. ويحبوا الاتجاهات ولا يحبوا أساليب التّحايل، كما أنهم ينجذبوا إلى الهدوء، واللامبالاة. ففي CB2 انقضت ثلاث سنوات في الحصول على المزيج الصّحيح. مثال ذلك، بينما يجذب Crate & Barrel الطّهو، فقد اكتشفت CB2 أن عملائها الرّئيسيّين يقضوا وقتا أطول على حاسباتهم من الوقت الذّي يقضّوه أمام المواقد للطّهو. لذلك يقل مقياس الخبرة في الطّعام، وتزداد أهمية المكتب المنزلي. (١١)

الجيل واي. سيمرّ كل من مزدهري الأطفال، والجيل اكس في أحد الأيّام بالمجموعة السكانية المتأخّرة، **الجيل واي Generation Y** (أو صدي المزدهرين echo boomers). ويبلغ عدد أطفال مزدهري الأطفال المولودين في الفترة من 1977 إلى 1994 حوالي 72 مليون، أكثر كثيرا من الجيل اكس في حجم يساوي قطاع مزدهري الأطفال تقريبا.

الجيل واي Y generation
72 مليون من أطفال مزدهري الأطفال المولودين في الفترة من 1977 إلى 1994.

لقدّ أنتج صدي الازدهار سوقا للمراهقين الكبار، والبالغين الصّغار. فمع متوسّط دخل فائض عن الاحتياجات الأساسيّة قدره 103 دولار في الأسبوع، ينفق مراهقو الدّولة 175 بليون دولارا في السنة، ويؤثروا على 30 بليون دولار أخرى في إنفاق العائلة (انظر التّسويق الحقيقيّ (٣-١)). فبعد سنوات الإفلاس، تمتّعت أسواق لعب ومباريات المراهقين، وملابسهم، والأثاث، والطّعام بالازدهار. وأنتج المصمّمون، وتجار التّجزئة خطوطا جديدة، ومنتجات جديدة، بل ومحلاّت جديدة موجهة للأطفال، والمراهقين - تومي هيلفيجر Tomy Hilfiger، ودكني DKNY، وجـــاب Gap، وتويز آر أس Toys "R" Us، وجس Guess، وتال بوتس Tallbots. وبوتري بارن Pottery Barn، وإيدي بوير Eddie Bauer، وما هذه إلا قلة فقط. وظهرت الأوساط الجديدة التي تقدم الطّعام لهذا السّوق خصّيصا: فبدأت التايم *Time*، و سبورت الستريتد *Sport Illustrated*، وبيبول *People* كلّها طبعات جديدة للأطفال، والمراهقين. وقدمت البنوك خدمات بنكيّة واستثمارات للأطفال، بما في ذلك معسكرات الاستثمار. (١٢)

التّسويق الحقيقيّ (٣-١)

سوق المراهقين: سيحصل الشّباب على الخدمة

لقدّ ولي اليوم الذّي كان الأطفال يوفروا مصروفهم من الهللات (أو الملاليم) لشراء الحلوي، والأيس كريم في أحد الأركان. فأصبح المراهقون في وقتنا الحاليّ منفقين كبار. فينفق المراهق المتوسّط من الولايات المتّحدة 103 دولارا في الأسبوع، وككل ينفق المراهقون التي تتراوح أعمارهم من 12 سنة إلى 19 في الدّولة البالغ عددهم 33 مليون أكثر من 175 بليون دولارا في السنة. الأكثر من هذا أن المراهقين يؤثروا على 30 بليون دولار سنويّا من إنفاقات آبائهم. وبمثل هذه السّيولة النقديّة الكبيرة التي ينفقها المراهقون نجد أنهم يمثلوا سوقا مغريا للشّركات التي ترحب بتلبية مطالبهم.

وللخوض في هذا السّوق الضّخم من المستهلكين المحتملين الجدد، وستهدف كل أنواع الشّركات المراهقين بمنتجات جديدة، أو معدلة. وتكون بعض هذه المنتجات طبيعيّة لسوق المراهقين، مثل أفلام الإثارة، ومجلاّت المراهقين، وهاتفات الخلايا، وغيرها. و، توجد غيرها الأقلّ توقعا مثل منتجات أفون Avon، والسّيارات، والفنادق. وفيما يلي قلة من الأمثلة فقط للشّركات التي تحاول الاستفادة من سوق المراهقين السّاخن:

ويلدسيد *Wildseed*: أنفقت شركة ويلدسيد لنظم البرامج Wildseed Software Company سنوات في إجراء الأبحاث لتطوير هاتفات الخلايا، والأوجه الذكية للمراهقين. وفي السّنتين الأخيرتين استدعت المراهقين لمجموعات تركيز، حيث دفعت 20 دولارا ليجتمعوا، ويتناولوا البيتسا، ويلعبوا مباريات فيديو، ويقدموا آرائهم الخاصّة باقتراحات مختلفة. وأظهر البحث أن هاتف الخليّة المرغوب فيه لدي المراهقين ليس الأصغر، والأقلّ وزنا، والأكثر أناقة. فيتراوح ما يريده المراهقون من هاتف الخليّة من الواقعيّ (الموسيقي، والرّسائل، والمباريات) إلى المجرّد (الطراز، والشّخصيّة، والفرديّة). نتيجة لذلك سيكون لهاتفات ويلدسيد المستوحاة من البحث "جلد ذكي" - أوجه ذكيّة يمكن أن تستبدل برقائق حاسب تسمح للمراهقين بجعل وظائف الهاتف ومظهره شخصيّة لتتفق مع شخصيّاتهم.

تين فوجيو *Teen Vogue*: بعد سنوات من اختبارات أوّلية للسوق، أعلنت فوجيو Vogue أنّها ستقدم بداية بسنة 2003 صيغة خاصّة للمراهقين من مجلتها النسائيّة. ويتوقّع النّاشر كوندي ناست Conde Nast قاعدة اشتراكات إبتدائيّة تزيد عن 450,000 من المراهقين.

أفون *Avon*: في سنة 2003 خطّطت أفون Avon لتشغيل وحدة أعمال مراهقين Teen Business تستهدف المشترين المراهقين. سيعين القسم الجديد مراهقين كمساعدي مبيعات يبيعوا للمراهقين الآخرين من خلال الكتالوجات، والبيع المباشر، والإنترنت. ويقول منفذ أفون اندريا جنج Andrea Jung، "يمثل التّسويق للمراهقين [جزءا] من استراتيجيتنا المحددة للتوسع في حقوق ملكيّة أفون في قطاعات المستهلك الجديدة، وقنوات التّوزيع الجديدة، وفئات المنتجات الجديدة".



لاستهداف النساء الصّغيرات، بدأت أفون Avon أعمال جمال جديدة، مارك *mark*، وتقدم منتجات مرتفعة الطّبقة والاتجاه عبر "حفلات الجمال الاجتماعيّ social beauty parties" و ميث مارك *meet mark* مثل هذه.

شركة سيارات بي ام دابليو *BMW*: تقدم BMW برنامج تدريب رياضات السّيارات للسّائقين صغار السّن، وبعضهم يكون صغيرا لدرجة أنه ليس من حقّه الحصول على استمارة قيادة. وكجزء من جولتها "لخبرة القيادة النهائية Ultimate Driving Experience"، يقدم برنامج Formula BMW USA للسّائقين البالغين من العمر 15 إلى

23 سنة منظومة من المنح، والتّدريب، وتجربة السّباق لتساعدهم في مستقبلهم في السّباقات. "نحن نهتمّ بالمراهقين،" يقول ذلك منفذ تسويق BMW. "فتكون BMW العلامة التّجاريّة الأولى للشّباب، لذلك لدينا السّبب للعمل بقوّة مع الجيل التّالي".

هوت توبيك *Hot Topic*: يستهدف تاجر تجزئة الملابس هوت توبيك Hot Topic نسبة 17% من طلبة المدرسة العليا الأمريكيين الذّين يعتبروا أنفسهم "مراهقين بدائل alternative teens". فيذهب مشترو هوت توبيك إلى حفلات الروك ليتعرّفوا على ما يرتديه الممثلون والموسيقيّون. ولدي المحل تشكيلة من العناصر لا تجدها في Abercrombie & Fitch. فتعكس السّلع التّجاريّة أنماط حياة مرتبطة بالموسيقي، بما في ذلك ملابس الشّارع، والمتسكعين، والشّاذين جنسيا، وملابس النّوادي الليلية، والهمجيين. وبدلا من الملابس الكاكي يخزن المحل شبّاك السّمك، وصبغة شعر زرقاء، ودهان أظافر باللون الأسود وقمصان نصف كم تحمل شعارات الفرق الموسيقيّة مثل Ramons، و Dead Kennedys. ويستطيع المراهقون أن يشتروا قمصان نصف كم من عروض تلفاز مثل "SpongeBobSquarePants"، وملابس داخليّة من Kermit the Frog، وملابس حفلات مرخص بها من راقصي الروك مثل ايمينيم Eminem، ومارلين مانسون Marilyn Manson، وتول Tool، ولينكين بارك Linkin Park. وبينما ذكرت كل من جاب Gap، وأمريكان إيجل American Eagle، ومحلاّت تجارة التّجزئة للمراهقين الأخرى أن المبيعات مستقرة أو منخفضة كانت مبيعات هوت توبيك في القمة السّاخنة. فازدادت المبيعات بمتوسّط أكبر من 30% سنويًا في آخر ثلاث سنوات.

المصادر: استخلصت الأمثلة من المعلومات الموجودة في "Teens Spent $175 Billion in 2003," press release, Teenage Research Unlimited, January 9, 2004, accessed at www.teenresearch.com; Leslie earnest, "California: Hot Topic Results Suit It to a Tee," *The Los Angeles Times*, March 5, 2003, p. C2; Arlene Weintraub, "Hotter Than a Pair of Vinyl Jeans," *Business Week*, June 9, 2003, pp. 84-85; "California: Hot Topic's Earnings Climb 36%," *Los Angeles Times*, March 4, 2004, p. C2; Frand Washington, "Aim Young; No Younger," Advertising Age, April 9, 2001, pp. SR22-SR25; Leslie Earnest, Sally Beatty, "Avon Set to Sell to Teens," *Wall Street Journal*, October 17, 2002, p. B1; Deborah Netburn, "The New Avon Ladies," *Los Angeles Times*, March 21, 2004, p. E4; Jennifer Lee, "Youth Will Be Served, Wirelessly," *New York Times*, May 30, 2002, p. G1; Brad Smith, "Personalization: Bigger than Games?" *Wireless Week*, January 15, 2004, p. 15; and Jean Halliday, "Automakers Mix It up to Chase Young Buyers," *Automotive News*, April 26, 2004, p. 28B.

ويتخرج كبار السّن من الجيل واي الآن من الجامعات ليبدأوا مسارهم الوظيفيّ. ومثل الحافة الخلفيّة من الجناح للجيل اكس الذّي يسبقهم تكون إحدى سمات الجيل واي الإتقان التام والرّاحة مع تقنية الحاسب، والإنترنت، والتّقنية الرقمية. فلدي 9 من كل 10 تقريبا حاسب منزلي، ولدي 50% اتّصال بالإنترنت، ويمتلك أكثر من 50% من المراهقين البالغين 12 إلى 17 سنة من العمر هاتف محمول. وككل، ليسوا صابرين، "يلقون اللّوم على السّرعة الحمقاء القاسية للإنترنت، ودورات أخبار الكابل 24 ساعة، والهاتفات الخليوية، والتيفو TiVo لإنتاج عالم احصل عليها الآن حسب الطّلب الذّي نعيش فيه،" يقول أحد الملاحظين ذلك. "وقد يكون هناك اتّجاه موجود أكثر وضوحا الآن لدي مجموعة الجيل واي". (١٣)

يمثل الجيل واي هدفا جذّابا للمسوقين. حتي صناعة السّيارات تستهدف بصورة هجومية هذا الجيل

كمشترين مستقبليين للسّيارات.

يستخدم منتجو السّيارات الموسيقي، والمسابقات في الخط المفتوح، وسيارات السّباق في إغراء الجيل واي عندما يصلوا إلى سنوات شرائهم سيارات. مثال ذلك، تستهدف جولة هوندا سيفيك Honda Civic Tour القطاع الرّئيسي البالغ من العمر 15 إلى 25 سنة. وتتكوّن من جولة موسيقية من 38 توقف، تتسمّ بفرق موسيقية مثل فرقة كرسي اعتراف لوحة التحكم Dashboard Confessional. وتدفع هوندا لأول 100,000 تحميل لأسفل في موقع civictour.com لإحدى أغاني الفريق، كي يؤدّوها في عرض حي في ثلاث حفلات. وفي جهد شبيه، عملت أودي Audi مسابقة في الخط المفتوح في الموقع neverfollow.com بالتعاون مع راعيه للمغني "David Bowie's North American "Reality Tour. ويطلب من زائري موقع الويب أن ""يمزج" أغنيتين من أغاني Bowie في واحدة ليكسب Audi TT coupe. وبينما يكون المشترون التقليديون لأودي في نهاية الثّلاثينات من العمر وحتي بداية الخمسينات من العمر، فإن المسابقة تستهدف من هم في العشرينات من العمر. وتكون أهداف التّرويج بناء إلمام بالعلامة التّجاريّة، و "إحضار أودي إلى الجيل الجديد كله" يقول ذلك أحد مسوقي أودي. (١٤)

التسويق للأجيال. هل على المسوقين أن ينتجوا منتجات، وبرامج تسويق مستقلّة لكلّ جيل؟ يحذر بعض الخبراء من أن كل جيل ينتشر على عدّة عقود زمنيّة، وعدد من المستويات الاقتصادية اجتماعية. مثال ذلك، عادة يقسم المسوقون مزدهري الأطفال إلى ثلاث مجموعات أصغر - مزدهرون رواد، ومزدهرون رئيسيون، ومزدهرون تابعون - لكلّ منها معتقداتها، وسلوكياتها الخاصّة. وبالمثل، يقسموا الجيل Y إلى كبار الجيل Y، ومراهقو الجيل Y، وأطفال الجيل Y. لذلك، يحتاج المسوقون أن يكونوا قطاعات محدّدة العمر بدقّة أكبر في كل مجموعة. والأكثر أهمية، يمكن أن يكون تعريف النّاس بتاريخ ميلادهم أقل كفاءة من تجزئتهم طبقا لنمط حياتهم، أو مرحلة حياتهم.

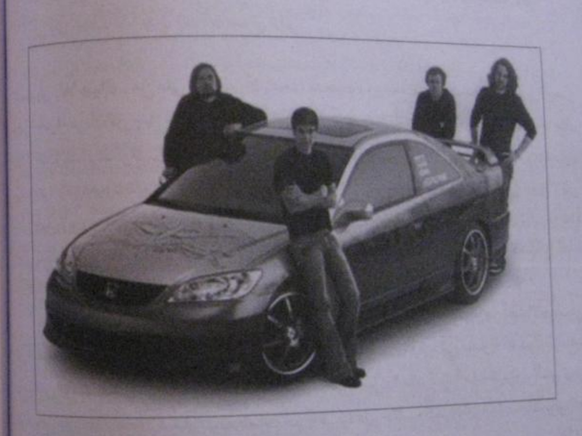
ويحذر آخرون من أن المسوقين يجب أن يكونوا حريصين بالنسبة إلى التّحويل من أحد الأجيال في كل مرّة يقدموا منتجا، أو رسالة تكون مغرية بفعاليّة لجيل آخر. "والفكرة هي محاولة الشّمول الواسع، وفي نفس الوقت تقديم شيء معين مصمّم خصّيصا لكلّ جيل،" ذكر ذلك أحد الخبراء. "لدي تومي هلفيجر Tommy Hilfiger شعارات لعلامات تجاريّة كبيرة على ملابسه للمراهقين، وشعارات بولو polo صغيرة على قمصانهم لمزدهري الأطفال. فهي علامة تجاريّة لها شمول أكبر من الاستراتيجيّة المانعة." (١٥)

تغيير الأسرة الأمريكية

تكوّن "الأسرة التقليدية" من زوج، وزوجة، وأطفال (وفي بعض الأحيان أجداد). حتي المثاليّة الأمريكية للأسرة المكوّنة من طفلين، وسيارتين فقدت بعض رونقها حديثا. "تم استخدام وارد وجوني كليفر Ward and June Cleaver في تمثيل الأسرة الأمريكية التقليدية،" يقول ذلك أحد علماء السكانيات. "الآن، يجب أن

يهمل المسوقون إدخال التّشابه مع مورفي براون Murphy Brown، وألي مكبيل Ally McBeal، وويل وجريس Will and Grace في خطط أعمالهم". (١٦)

يمثل الأزواج الذّين لديهم أطفال في الولايات المتّحدة الآن حوالي 34% من إجمالي 105 مليون أسرة فيها، وتقل هذه النسبة مع الوقت. ويمثل الأزواج، والنّاس الذّين يعيشون مع أقارب لهم 22%، ويمثل الآباء الأفراد (أي أب فقط، أو أم فقط) 12%. ويوجد 32% من أصحاب البيوت الذّين لا يعيّشوا في أسر - فرادى يعيّشوا بمفردهم، أو بالغين يعيّشوا مع بعضهم بعضا سواء كانوا من نفس الجنس أو الجنس الآخر.(١٧) والكثير من النّاس مطلقين، أو منفصلين، أو اختاروا عدم الزّواج، أو يتزوّجوا متأخّرين، أو يتزوّجوا دون قصد الإنجاب. ويجب أن يتزايد أخذ المسوقين في الحسبان الاحتياجات الخاصّة للأسر غير التّقليدية، بسبب زيادتهم المتزايدة المستمرّة الآن أكثر من الأسر التقليدية. فلكلّ مجموعة احتياجات، وعادات شراء مميّزة.

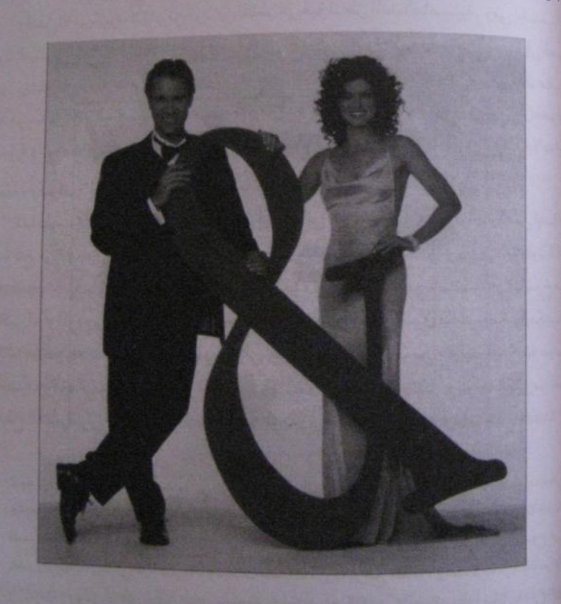


لإغراء مجموعة الجيل واي عند وصولهم إلى سنوات شراء السّيارات، تتسمّ جولة هوندا سيفيك التي بها توقف بفرقة موسيقية مثل فرقة كرسي اعتراف لوحة التحكم Dashboard Cofessional.

كما ازداد عدد النساء العاملات بقوّة من 30% من قوة العمل في الولايات المتّحدة في سنة 1950 إلى أكثر من 46% في نهاية التّسعينات من القرن العشرين الميلاديّ. (١٨) إلاّ أن الاتجاه قد يتسمّ بالبطء. فبعد زيادة مستقرة لفترة 25 سنة، انخفضت نسبة النساء اللاّتي لديهنّ أطفال في عمر سنة واحدة في قوة العمل خلال

أخر بضع سنوات. وفي نفس الوقت، يبقي الرّجال في المنزل مع أطفالهم بأرقام قياسيّة. ففي السنة الماضية، بقي أكثر من 1.7 مليون أب في المنزل أثناء ذهاب زوجاتهم للعمل.

ونتج عن العدد الكبير للنساء في قوة العمل تواجد أعمال رعاية الأطفال أثناء النّهار، وزيادة في استهلاك أطعمة، وخدمات الرّاحة، وملابس نساء موجّهة للعمل، وخدمات ماليّة، والعديد من فرص الأعمال الأخرى. مثال ذلك، تتسمّ المراكز التّجاريّة الجديدة بخليط من محلاّت متخصّصة تعمل لساعات ممتدة للنساء العاملات اللاتي يمكن أن يجدّن وقتا للشّراء قبل العمل، أو بعده فقط. وتتسمّ المحلاّت في هذه المراكز التّجاريّة بترويجات مستهدفة، وشراء عبر الهاتف. فيمكن للمشترين المشغولين أنه يتصلّوا هاتفيّا مسبّقا لاختيار الألوان، وتحديد التّفضيلات الأخرى أثناء تقديم عاملي المحل خدمة "الاستشارة الخاصة بالملابس". (١٩)



التغيير في العائلة الأمريكية: الأسر دون عائلات - العزاب الذّين يعيّشوا بمفردهم، أو الكبار الذّين يعيّشوا مع بعضهم بعضا من جنس واحد، أو من الجنسين - والذّين يمثلوا 32% من أسر الولايات المتّحدة. ويجب أن يدخل المسوقون "أشباه مورفي براون Murphy Brown، وألي ماكيبل Ally McBeal، وويل وجريس Will and Grace في خطط أعمالهم".

التّغييرات الجغرافيّة في المجتمع

تكون هذه فترة لحركات الهجرة بين الدّول، وداخلها. فالأمريكيون، على سبيل المثال، أناس متحرّكون، مع انتقال حوالي 16% من المقيمين في الولايات المتّحدة كل سنة. (١٩) وخلال آخر عقدين من الزّمان تحرك التّعداد السكاني الأمريكي تجاه ولايات Sunbelt . ونمي الغرب والشمال بينما فقدت ولايات منتصف الغرب، والشّمال الشرقي أناسا. يهم مثل هذا التّغيير في التّعداد السكاني المسوقين بسبب الاختلافات في شراء النّاس في المناطق الجغرافيّة المختلفة. مثال ذلك، أظهرت الأبحاث أن الناس يشترون في سياتل Seattle فرش أسنان لكلّ فرد أكثر من النّاس في أي مدينة أخرى من مدن الولايات المتّحدة، كما يتناول النّاس في مدينة سالت ليك Salt Lake Cityاصابع الحلوي أكثر، ويستخدم النّاس في نيو أورليانز New Orleans كيتشب أكثر، ويتناول النّاس في ميامي Miami عصير خوخ أكثر.

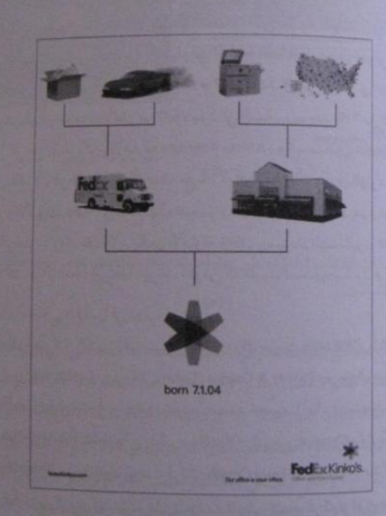
وانتقل الأمريكيون لأكثر من قرن من المناطق الريفية لمناطق المدن العاصمية. وفي الخمسينات من القرن العشرين الميلاديّ كان هناك خروج موسع من المدن إلى الضّواحي. وتستمر الهجرة إلى الضّواحي الآن. وينتقل المزيد والمزيد من الأمريكيين إلى مناطق "المدن المصغرة micropolitan"، وهي مدن صغيرة تقع أبعد من مناطق المدن العاصمية المزدحمة. وتوفر هذه المصغرات العديد من مميّزات مناطق العواصم - العمل، والمطاعم، وتنظيمات المجتمع - دون ازدحام النّاس، واختناقات المرور، ومعدلات الجريمة المرتفعة، وضرائب الملكيات المرتفعة التي عادة ما تصاحب المناطق مرتفعة الحضريّة. (٢١)

كما تسبّب التّغيير في الأماكن التي يعيش فيها النّاس في تغيير في أماكن تواجد العمل ايضا. مثال ذلك، نتج عن الهجرة إلى المدن المصغرة، والضّواحي زيادة سريعة في عدد النّاس الذّين "ينتقلون الكترونيا telecommute" - يعملون من المنازل، أو من مكتب بعيد، ويؤدّوا أعمالهم بالهاتف، أو الناسوخ عن بعد (الفاكس)، أو المودم والإنترنت. ونتج عن هذا الاتجاه بدورة ازدهار في سوق مكتب صغير/ مكتب منزلي small office/home office (SOHO) . ويعمل حوالي 40 مليون أمريكي الآن من منازلهم بمساعدة حاسباتهم الشّخصيّة، وهاتفات الخلايا، والناسوخ عن بعد، والمنظّمات المحمولة باليد. ويتوّجه الكثير من المسوقين إلى قطاع المكتب المنزلي هذا لسوق SOHO . ويوجد أحدها في مركز نسخ كينكو Kinko's Copy Center :

تعيد كينكو Kinkko، والتي أسّست في السّبعينات من القرن العشرين الميلاديّ كأعمال تصوير معسكر جامعي، اختراع نفسها كمكتب جيد الموقع خارج المنزل. فبينما كانت توجد آلات تصوير طبق الأصل، تتسم محلاّت كينكو البالغ عددها 902 في هذه الدّولة وفي الخارج الآن بخليط منتظم من آلات الناسوخ عن بعد، وطابعات ملوّنة في غاية السّرعة، وشبكات حاسبات مزوّدة ببرامج معتادة، واتّصالات مرتفعة السّرعة بالإنترنت. ويمكن أن يأتي النّاس إلى محل كينكو لتأدية عملهم المكتبيّ كله، وإرسال رسائل ناسوخ عن بعد واستقبالها، واستخدام البرامج المختلفة المحمّلة على الحاسب، ودخول الإنترنت، وطلب توريدات مكتبيّة مختلفة، وحتي لعقد المؤتمرات المبرقة. ومع ازدياد النّاس اللّذين يعملوا من منازلهم توفر كينكو الهرب من العزلة في المكتب المنزلي. فبالإضافة إلى استخدام أحدث المعدات تتكلّم الشّركة مع ستاربوكس Starbucks عن فتح محلاّت للقهوة مجاورة لبعض محلاّت كينكو. وتعد الكلمات المعلقة على أبواب كينكو نموذج أعمال جديد يقدر بحوالي بليون دولار: "فرع مكتبك/ مفتوح 24 ساعة". (٢٢)

مجتمع أفضل تعليما، وأكثر ياقات بيضاء

أصبح الشّعب الأمريكي أكثر تعلما. مثال ذلك، في سنة 2000، اكمل 84% من الأمريكيين اللّذين تزداد أعمارهم عن 25 سنة التّعليم الثّانوي، وأكمل 26% تعليمهم الجامعيّ، مقارنة بالنّسبتين 69%، و 17% في سنة 1980. إضافة إلى هذا، يدخل حوالي ثلثي الحاصلين على الثّانويّة العامة الآن الجامعات خلال 12 شهر من حصولهم على الثّانويّة العامة. (٢٣) وستقود الزّيادة في أعداد النّاس المتعلّمين إلى زيادة الطّلب على منتجات الجودة، والكتب، والمجلاّت، والسّفر، والحاسبات الشّخصيّة، وخدمات الإنترنت.



التغييرات الجغرافيّة : أعادت فيداكس FedEx اختراع نفسها كمنكب جيد الاختيار خارج المنزل لخدمة سوق مكتب صغير/منزل صغير SOHO . وتذكر الإعلانات الآن، "مكتبنا هو مكتبك".

كما ازداد أصحاب الياقات البيضاء في قوة العمل ايضا. فازداد أصحاب الياقات البيضاء بين عامي 1950، و 1985 من 41% إلى 54%، وانخفض العمال من 47% إلى 33%، وازداد عمّال الخدمات من 12% إلى 14%. وازدادت نسبة المديرين، والمهنيين في قوة العمل بين سنتي 1983، و 1999 من 23% إلى أكثر من 30%. وسوف تستمر هذه الاتجاهات في الألفيّة الجديدة. (٢٤)

زيادة التنوع

تختلف الدّول في تركيبتها العرقية، وأجناسها. فتمثل اليابان Japan أحد النقيضين حيث يكون كل فرد يابانيّ تقريبا. والنقيض الآخر هو الولايات المتّحدة حيث يوجد أناس من جميع الدّول افتراضيا. وعادة تسمّى الولايات المتّحدة بوتقة الصهر – المكان الذّي تنصهر فيه مجموعات متنوّعة من الكثير من الدّول، والثّقافات في كل واحد أكثر تجانسا. وبدلا من ذلك يبدو أن الولايات المتّحدة أصبحت مثل "طبق السّلاطة" اختلطت فيه المجموعات المختلفة مع بعضها بعضا محتفظة بتنوّعها بحفاظها على الاختلافات العرقية، والثّقافيّة.

يواجه المسوقون أسواقا متزايدة التنوع، داخليا وفي الخارج كلما ازداد المدى الدّولي لعمليّاتهم. ففي الولايات المتّحدة بمفردها، يزداد النموّ السكاني العرقيّ 12 مرّة عن معدل النموّ القوقازي Caucasian، ويشتري المستهلكون العرقيون سلعا وخدمات بأكثر من 600 بليون في السنة. ويوجد 71% من البيض في الشّعب الأمريكي مع 12% من كل من الأمريكيين الأفارقة African Americans، والهسبانيين Hispanics. ويبلغ تعداد الأمريكيين الأسيويين 4% الآن في الولايات المتّحدة، مع 1% الباقية من الأمريكيين الهنود American Indian، والاسكيمو Eskimo، والأليوت Aleut. ويتوقّع لهذه المجموعات العرقية أن تزداد بقوّة خلال العشرين سنة القادمة. فخلال هذا الوقت سيزداد عدد الأمريكيين الأفارقة 25%. وسيزداد الهسبانيون 64%، والأمريكيون الأسيويون بحوالي 68%. وبالإضافة إلى هذا، يوجد حوالي 26 مليون نسمة يعيشون في الولايات المتّحدة -أكثر من 9% من التّعداد السكاني - ولدوا في دول أخرى. (٢٥)

وتستهدف معظم الشّركة الكبيرة من سيرز Sears، ووال مارت Wal Mart، وبنك أمريكا Bank of America إلى ليفي شتراوس Levi Straus، وبروكتر وجامبل Procter & Gamble، وجنرال ميلز General Mills، واحدة أو أكثر من هذه المجموعات بمنتجات، وترويجات مصممة خصّيصا لها. فتستهدف جنرال ميلز سوق الأمريكيين الأفارقة بحملات مستقلّة لمنتجاتها من الحبوب Big G – شيريوز Cheerios، وتريكس Trix، وهوني نت شيريوز Honey Nut Cheerios، وسينامون توست كرنش Cinnamon Toast Crunch. وتتكوّن الحملات من إعلانات، ورعاية، وعيّنات، وترويجات مبنيّة على المجتمع المحلي تتسمّ بتركيز قوي على الأسرة. مثال ذلك، في آخر عدة سنوات، أصبح هوني نت شيريوز عنوانا لرعاية السيرك الشّامل Universal Circus، وللحدث الموسيقي "Soul Fest" الذّي يسافر إلى 30 سوق حضري. وبالمثل، زاد بنك أمريكا من ميزانيّته متعدّدة الثّقافات إلى أربعة أمثالها لتبلغ 50 مليون دولارا في سنة 2003. وطبقا لبحث العملاء، ودراسة الاختلافات الثّقافيّة، طور رسائل إعلان مختلفة لأسواق الأمريكيين الهسبانيين، والأسيويين، والأفارقة.



...على دراسة واعية للاختلافات الثّقافيّة، طور بنك أمريكا رسائل إعلان تستهدف المجموعات الفرعيّة الثّقافيّة المختلفة، ...الأسيويين، والهسبانيين.

ويقع التنوع أبعد من التّراث العرقيّ. مثال ذلك، فبدأت الكثير من الشّركات الرئيسية حديثا في استهداف المستهلكين الشواذ جنسيا بصورة صريحة. ووجدت دراسة أبحاث سيمونز Simmons Research لقراء 12 من مطبوعات National Gay Newspaper Guide أنه بالمقارنة مع الأمريكيين المتوسّطين، كان المبحوثون أكثر احتمالا بـ12 مرّة أن يعملوا أعمالا مهنيّة، وأكثر مرتين في امتلاكهم منزل للإجازات، وأكثر 8 مرات في امتلاكهم حاسب دفتري، وأكثر مرتين في امتلاكهم أسهم. كما أنهم أكثر مرتين عن عامة النّاس في حصولهم على دخل من 60,000 دولار إلى 250,000 دولار، ممّا يجعلهم قطاع سوق مغري. وتخرج أكثر من الثّلثين من كليات، وحصل 20% منهم على درجة الماجستير. (٢٦)

بالإضافة إلى ذلك، يميل الشواذ جنسيا إلى يكونوا متبنين مبكرين لكلمة الفم في مجتمعاتهم. مثال ذلك، طبقا لأحد الخبراء، "في الأسابيع التي تلت فترة عرض عين غريبة على شاذ مستقيم *Queer Eye for the*

Straight Guy لـ Bravo/CBS – والذّي قام خمسة من الرّجال الشّواذ بالتأثير على رجل مستقيم ليلحق بهم - شهدت الكثير من الأعمال التي استخدمت منتجاتها ازدهارا كبيرا في المبيعات". وشهدت العلامة التّجاريّة لكي Lucky Brand للجينز زيادة 17% في المبيعات في الشّهرين التاليين المذكورين للعين الغربية *Queer Eye*. ومنذ فترة شمول توماسفيل للأثاث Thomasville Furniture كنقطة مشتريات ساخنة، قفزت مبيعات موادها للتّجليد الجلد باتشورك Patchwork بنسبة 50%. (٢٧)

وتستيقظ الشّركات في عدد من الصّناعات الآن على احتياجات، وإمكانيات قطاع الشّواذ جنسيا. مثال ذلك، يزدهر الإنفاق على الإعلانات التي تستهدفهم. كما جذب موقع ويب gay.com الذّي يزوره أكثر من 2 مليون زائر في الشّهر مجموعة متنوّعة من المعلنين المشهورين، من آي بي ام IBM، وإي باي eBay، وكويكن مورتجيج Quicken Mortgage، وإيه تي آند تي AT&T إلى الخطوط الجوية الأمريكية American Airlines، ونيمان ماركوس Neiman Marcus. وفيما يلي مثالين لجهود التّسويق للشواذ:

دشّنت امريكان اكسبريس للاستشارات الماليّة American Express Financial Advisors إعلانات مطبوعة تمثل أزواجا من نفس الجنس يخطّطوا مستقبلهم المالي. ونشرت الإعلانات في كل من *Out*، و *The Advocate*، وهي أكثر مطبوعات الشواذ مبيعا. وقالت مارجريت فرجيلي Margaret Vergeyle، موجّهة تسويق القطاع في الشّركة. "لقدّ استهدفنا جمهور الشواذ بإعلانات وترويجات تناسبهم، وتقول أنّنا نفهم احتياجاتهم المحددة. فعادة يكون هؤلاء الأفراد مهتمّين جداً بموضوعات مثل منافع الضّمان الاجتماعيّ Social Security، وتخطيط الملكيات، نظرا لعدم تمييز القانون للمتزوجين من نفس الجنس.

عملت سلطة السّياحة البريطانية The British Tourist Authority مع الخطوط الجوية البريطانية British Airlines، ومجلس لندن للسّياحة London Tourist Board على استهداف سوق سفر الشواذ الأمريكيين. وعملت المجموعة بمفاهيم وينمارك Winmark Concepts، وهي شركة إعلان وتسويق في واشنطن Washington متخصّصة في تقديم النّصح لشركات التدفق الرّئيسي عن كيفيّة استهداف سوق الشواذ. "أردنا شيئا معينا يكون خاصّا بالشواذ، وممتعا لهم، لكن مذاقه مقبول ايضا،" يقول ذلك رئيس وينمارك. "فهم مستهلكون متعلّمون أذكياء". ويبيّن أحد إعلانات مجلّة حديثة خمس رجال من صغار السّن إلى منتصف العمر - مجموعة العمر المستهدفة من 35 سنة إلى 50 سنة - يضعوا الإعلان على عدد من أكشاك الهاتف الحمراء المميّزة. وكان العنوان الرّئيسي كما يلي: "مكالمة واحدة، وتشكيلة منوّعة من الخيارات". وكانت الحملة ناجحة. "أظهرت إعلانات المجلّة أن البريطانيين أصدقاء للشواذ، وأنتجت قاعدة بيانات من 40,000 اسم من جميع أنحاء البلاد. وآن الأوان الآن لمزيد من حملة بريد مباشر، وبريد الكتروني للنّاس الذّين نعرف أنهم مهتمون بعروضنا". ومنذ أن دشّنت BTA الحملة، وقعت كلا من الخطوط الجوية المتّحدة United Airlines، والخطوط الجوية فيرجين Virgin Airways للبرنامج، مثلما فعلت ذلك مكاتب السّياحة في منشستر Manchester، وبرايتون Brighton، وجلاسكو Glascow.

يبلغ عدد القطاع الجذاب الآخر 54 مليون نسمة من المعاقين في الولايات المتّحدة - وهو سوق أكبر من

الأمريكان الأفارقة، أو الهسبانيين - ويمثل قوة إنفاق تقدر بحوالي مليار دولار سنويّا. فيعتبر المعاقون سوقا مستهدفا مثاليا لشركات مثل بيبود Peapod (www.ppeapod.com)، والتي تتعاون مع سلاسل السوبرماركت الكبيرة في الكثير من المناطق مكتظّة السكان لبيع سلع البقّالة في الخط المفتوح، وتسليمها في المنازل. كما يمثلوا سوقاناميا للسّفر، والرّياضة، والمنتجات والخدمات الموجّهة لوقت الفراغ. لنأخذ المثال التّالي:



تستهدف شركة فولكس واجن المعاقين بعملها كل سنة مع فنونVSA غير الهادفة للرّبح في رعاية منافسة "قوة القيادة Driving Force"، والمصمّمة لتعريف الفنانين صغار السّن الواعدين والذّين لهم إعاقات فيزيائيّة، أو إدراكية، أو ذهنيّة.

في الماضي، استهدفت شركة فولكس واجن Volkswagen المعاقين الذّين يريدوا السفر. مثال ذلك، أنّها دشّنت حديثا حملة تسويق خاصّة لسيارتها EuroVan. أعلنت الحملة على أن للسّيارة أبواب عريضة جداً، وأسقف مرتفعة، ومكان واسع كسمات لأن تتّسع لكرسي المقعدين، وجعل القيادة أكثر متعة لهؤلاء الذّين أهملهم منتجو السّيارات تقليديا. ولجعل السّيارة أسهل في الوصول إليهم قدمت فولكس واجن برنامجا للاتّصال بالحركة Mobility Access Program. فيستطيع السائقون المعاقون الذّين يشتروا السّيارة،

ويستأجروها الاستفادة من الميزة التي تقدمها الشّركة وهي 1,500 دولار مساعدة في شراء تعديلات مثل رافعات كرسي المقعدين، ومراقبات اليد. كما عدلت فولكس واجن خطّها "مطلوب سائقون Drivers Wanted" لجذب السّائقين الذّين لديهم إعاقات باستخدام الشّعار الجديد "كل السّائقين مطلوبين All Drivers Wanted". كما تشارك فولكس واجن في كل سنة مع فنون VSA غير الهادفة للرّبح في رعاية منافسة "قوة القيادة Driving Force"، والمصمّمة لتعريف الفنانين صغار السّن الواعدين والذّين لهم إعاقات فيزيائيّة، أو إدراكية، أو ذهنيّة. "وتمتد أعمال امريكا المحبوبة مع السّيارة لأبعد من الأشياء المرئيّة للمحركات، والألواح المعدنية،" يذكر ذلك المتحدّث الرسمي لفولكس واجن. "فتعتقد فولكس واجن أن "العمل القلبي" يتساوى في الأهميّة مع "العمل الشاق". فبالنسبة للمعاقين، توفر السّيارة كلا من حريّة الحركة، والتّعبير عن الذّات".

ومع استمرار الزّيادة في التنوع في التّعداد السكاني في الولايات المتّحدة، سيستمرّ المسوقون الناجحون في تنويع برامج تسويقهم للاستفادة من الفرص في القطاعات سريعة النموّ. ويقول أحد الخبراء، "سيكون التنوع أكثر من الكلمة الطنانة – سيكون التنوع مفتاح البقاء الاقتصادي على قيد الحياة". (٣٠)

البيئة الاقتصادية Economic Environment

يحتاج المسوقون إلى شراء القوّة مثل النّاس. وتتكوّن **البيئة الاقتصادية economic environment** من العوامل التي تؤثر على قوة شراء المستهلك، وأنماط إنفاقه. وتختلف الدّول بقوّة في مستويات الدّخل، وتوزيعه. فلبعض الدّول *اقتصاديّات الوجود subsistence economics* – فتستهلك معظم مخرجاتها الزّراعيّة، والصّناعيّة. تقدم هذه الدّول فرص سوق قليلة. وفي النقيض الآخر توجد *الاقتصاديات الصّناعيّة industrial economics*، والتي تؤسّس الأسواق الغنيّة للكثير من أنواع السّلع. ويجب أن يوجه المسوقون انتباها شديدا للاتجاهات الرئيسية، وأنماط إنفاق المستهلك في أسواق العالم، وعبرها. وفيما يلي بعض الاتجاهات الاقتصادية في الولايات المتّحدة.

البيئة الاقتصادية economic environment العوامل التي تؤثر على قوة شراء المستهلك، وأنماط إنفاقه.

التّغييرات في الدّخل

أثناء التّسعينات من القرن العشرين الميلاديّ، وقع المستهلكون الأمريكيون في أسعار الاستهلاك، مزودة بوقود نمو الدّخل، وازدهار في سوق الأوراق الماليّة، والزّيادة السّريعة في قيمة المساكن، وحظوظ اقتصاديّة جيدة أخرى. واشتروا، واشتروا، دون حذر واضح، مع تركيم مستويات قياسيّة مذهلة من الدّيون. إلاّ أن الإنفاقات الحرة، والتّوقعات المرتفعة للثّمانينات من القرن العشرين الميلاديّ كانت مظلّلة بالكساد في بداية

التّسعينات من القرن العشرين الميلادي، وفي الحقيقة أن التّسعينات من القرن العشرين الميلاديّ أصبحت عقد "المستهلك المعصور squeezed consumer". ومع زيادة الدّخول في قطاعات أتت الزّيادة في الأعباء الماليّة أيضا. ويواجه المستهلكون الآن إعادة سداد الدّيون التي تم الحصول عليها من قبل، وزيادة في إنفاقات الأسرة، والتّوفير للمدفوعات المستقبليّة للتّعليم، والتّقاعد.

وتأقلم هؤلاء المستهلكون المعصورون ماليّا مع مواقفهم الماليّة التي تغيّرت، وينفقوا بمزيد من الحذر. وأصبح *تسويق القيمة value marketing* الأساس للكثير من المسوقين. فبدلا من تقديم جودة مرتفعة بسعر مرتفع، أو تقليل الجودة بأسعار منخفضة جدّا، يبحث المسوقون عن طرق لتقديم قيمة أكبر للمشترين الأكثر حرصا ماليّا الآن – الخليط الصّحيح بالضّبط لجودة المنتج، وجودة الخدمة بسعر عادل.

ويجب أن يوجه المسوقون الانتباه إلى *توزيع الدّخل income distribution* كما يوجهوه إلى متوسّط الدّخل أيضا. فلا زال توزيع الدّخل في الولايات المتّحدة منحرفا جدّا. فيوجد مستهلكو *الطّبقة العليّا upper-class* في القمة والذّين لا تتأثر أنماط إنفاقهم بواسطة الأحداث الاقتصادية الحاليّة كما أنهم يمثلوا سوقا رئيسية للسلع الفاخرة. وتوجد *الطّبقة المتوسّطة middle class* المستريحة والتي تكون حريصة بعض الشيء في إنفاقها لكنّها يمكن أن تتحمّل الحياة الجيدة لبعض الوقت. ويجب أن ترتبط *الطّبقة العاملة working class* ارتباطا وثيقا بأساسيات الطّعام، والملبس، والمسكن، ويجب أن يسعوا بقوّة للتّوفير. أخيرا يجب على *الطّبقة الدّنيا underclass* (الأشخاص الذّين يعولهم الضّمان الاجتماعيّ، والكثير من المتقاعدين) أن يعدوا نقودهم حتي عند شرائهم الأساسيات.

خلال الثّلاثة عقود الماضية ازداد الأغنياء غنى، وتقلّصت الطّبقة المتوسّطة، واستمر الفقراء كما هم فقراء. وفي سنة 1998، استحوذ أكبر 5% من الأسر مرتفعة الدّخل في الولايات المتّحدة على أكثر من 21% من إجمالي دخل الأسر مرتفعين عن 17.5% في سنة 1967. وانخفض في نفس الوقت الدّخل المستحوذ من قبل أقلّ 20% من الأسر العاملة من 4% إلى 3.6%. (٣١) وأنتج هذا التّوزيع للدّخل سوقا من فرعين. تستهدف الكثير من الشّركات – مثل محلاّت أقسام نوردستروم Nordstrom، ونيمان–ماركوس Nieman-Marcus – الأثرياء بصورة قويّة. وتستهدف محلاّت أخرى – مثل محلاّت دولار جنرال Dollar General، وفاميلي دولار Family Dollar – التدفق لأسفل. وفي الحقيقة تكون محلاّت مثل الدّولار هذه تجار التّجزئة الأسرع نموا الآن في جميع أنحاء البلاد. كما أن بعض الشّركات تقوم بتفصيل جهود تسويقها لسوقين مختلفين – الأثرياء، والأقلّ ثراء. مثال ذلك، تسوق شركة والت ديزني Walt Disney Company نوعين مميزين من البيرة Winnie-the Pooh :

يظهر شكل الخط الأصليّ على صيني رائع، وملاعق فاخرة، وأشياء أطفال مرتفعة السّعر والتي توجد في محلاّت الأقسام والمحلاّت المتخصّصة للطبقة العليّا مثل نوردستروم Nordstrom، وبلومينجدال Bloomingdale. الدّمية ممتلئة الجسم الشبيهة بالكرتون ترتدي قميصا أحمر ولها ابتسامة بلهاء، ومزخرفة

بسلاسل مفاتيح بلاستيكية، وملاءات سرير من البوليستر، وعروض مرئيّة متحركة. وتباع في محلاّت وال مارت Wal-Mart، ومحلاّت الخمسة دولار ودايم واحد. وباستثناء محلاّت Disney، لا تشترك الدّميتان في نفس رف العرض للبيع في تجارة التّجزئة. [لذلك، تقدم ديزني كلا من] الدّميتين للطّبقة المرتفعة، والطّبقة المنخفضة، على أمل أن تجذب العملاء على جانبي [الدّخل]. (٣٢)

التّغييرات في أنماط إنفاق المستهلك

يبيّن جدول (٣-١) نسبة إجمالي الإنفاقات لأسر الولايات المتّحدة على مستويات الدّخل المختلفة لفئات المنتجات، والخدمات الرئيسية. يستهلك الطّعام، والمسكن، والنّقل معظم دخل الأسرة. إلاّ أن للمستهلكين أنماط إنفاق مختلفة على مستويات الدّخل المختلفة. ولاحظ أرنست انجل Ernest Engel بعض هذه الاختلافات منذ قرن مضيّ حيث درس كيف يتغيّر إنفاق النّاس عندما يزداد دخلهم. ووجد أنه عندما يزداد دخل الأسرة، تقل النسبة المئوية التي تنفقها على الطّعام، وتظلّ النسبة المئوية التي تنفقها على المسكن ثابتة (باستثناء المرافق مثل الغاز، والكهرباء، والخدمات العامة، والتي تقل)، وتزداد كل من النّسبتين المئويتين للإنفاق على معظم الفئات الأخرى، والموجّهة للتّوفير. وقد دعمت الدّراسات اللاّحقة **قانون انجل Engel's law** بصفة عامة.

قانون إنجل Engel's law
الاختلافات التي لاحظها أرنست انجل منذ قرن مضيّ عن كيف يتغيّر إنفاق النّاس على الطّعام، والمسكن، والنّقل، والرّعاية الصحية، وفئات السّلع والخدمات الأخرى عندما يزداد دخل الأسرة.

جدول (٣-١) إنفاق المستهلك عند مستويات دخل مختلفة.

Percent of Spending at Different Income Levels

Expenditure	$10,000–20,000	$20,000–30,000	$30,000–40,000	$70,000 and Over
Food	15.3	15.1	13.9	11.6
Housing	34.0	33.3	32.0	30.9
Utilities	8.6	8.0	7.2	4.9
Clothing	4.6	4.1	4.3	4.5
Transportation	18.9	18.3	20.1	17.6
Health care	8.7	7.9	6.8	4.2
Entertainment	4.1	4.1	4.4	5.8
Contributions	2.8	3.4	3.1	3.5
Insurance	3.9	6.5	8.3	14.8

Source: Consumer Expenditure Survey, 2002, U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, accessed at www.bls.gov/cex/2002/Standard/income.pdf, November 2004.

للتّغييرات في المتغيّرات الاقتصادية الرئيسية مثل الدّخل، وتكلفة المعيشة، ومعدلات الفائدة، وأنماط التّوفير والاقتراض تأثير كبير على السّوق. وتراقب الشّركات هذه المتغيّرات عن طريق استخدام التنبؤ بالاقتصاد. فلا تحتاج الأعمال أن تستبعد بسبب الهبوط الاقتصادي، أو تشعر بالعجز بسبب الازدهار الاقتصادي.

البيئة الطّبيعيّة Natural Environment

تشمل **البيئة الطّبيعيّة natural environment** الموارد الطّبيعيّة اللاّزمة كمدخلات للمسوقين، أو التي تتأثر بأنشطة التّسويق. فقد ازدادت الاهتمامات البيئيّة باستمرار خلال آخر ثلاثة عقود. ففي الكثير من المدن في جميع أنحاء العالم وصل تلوث الهواء، والماء إلى مستويات خطيرة. ويستمرّ قلق العالم في التّزايد بالنسبة إلى السّخونة الخطيرة للأرض، ويخاف الكثير من البيئيين من آنّا سندفن في ترابنا الخاصّ بنا.

البيئة الطّبيعيّة natural environment
الموارد الطّبيعيّة اللاّزمة كمدخلات للمسوقين، أو التي تتأثر بأنشطة التّسويق.

يجب أن يكون المسوقون ملمين بعدد من الاتجاهات في البيئة الطّبيعيّة. يشمل أولها الزّيادة في *العجز في المواد الخام shortages of raw materials*. قد يبدو الهواء، والماء موارداً غير محدودة، إلاّ أن بعض المجموعات ترى مخاطر لها في المدى الطّويل. فيصدم تلوث الهواء الكثير من مدن العالم الكبيرة، كما أصبح العجز في المياه مشكلة كبيرة فعلا في بعض أجزاء من الولايات المتّحدة، والعالم. كما يجب أن نستخدم الموارد المتجدّدة مثل الغابات، والطّعام بحكمة أكبر ايضا. أما الموارد الناضبة مثل النّفط، والفحم، والمعادن المختلفة فتفرض مشاكل خطيرة. فتواجه الشّركات التي تنتج منتجات تتطلّب هذه الموارد النّادرة زيادة كبيرة في التّكلفة، حتي إذا استمرّت المادّة متاحة.

يمثل *التّلوث المتزايد increased pollution* الاتجاه البيئيّ الثّاني. فدائما تضر الصّناعة جودة البيئة الطّبيعيّة. من أمثلة ذلك التخلص من النفايا الكيميائيّة، والنوويّة، ومستويات الزّئبق الخطيرة في المحيطات، وكميّة الملوّثات الكيميائيّة في التّربة، وتوريدات الطّعام، وفضلات البيئة من زجاجات البلاستيك، ومواد التغليف الأخرى.

كما يمثل *تدخل الحكومة المتزايد increased government intervention* في إدارة الموارد الطّبيعيّة الاتجاه البيئيّ الثّالث. فتختلف حكومات الدّول المختلفة في اهتمامها، وجهودها لترويج بيئة نقيّة. فتتابع بعض الحكومات، مثل الحكومة الألمانية، الجودة البيئيّة بصورة صارمة. ولا تفعل حكومات أخرى، خاصّة حكومات الكثير من الدّول الفقيرة، أي شيء بالنسبة إلى التّلوث، بسبب افتقارهم إلى الأموال اللاّزمة، أو الرّغبة السّياسيّة. حتي الدّول الأكثر ثراء تفتقر إلى الأموال الضّخمة والاتّفاق السياسي اللاّزمين لربط الجهد

البيئيّ على مستوى العالم. ويصبح الأمل العام أن تقبل الشّركات في جميع أنحاء العالم المسؤولية الاجتماعية، وأن توجد وسائل أقلّ تكلفة لمراقبة التّلوث، ومنعه.

أنتجت وكالة الحماية البيئيّة Environmental Protection Agency (EPA) في الولايات المتّحدة في سنة 1970، لتحديد وتقوية تمطيات التّلوث، وإجراء أبحاث التّلوث. ويتوقّع في المستقبل أن توجد مراقبات قويّة من الحكومة ومجموعات الضغط في الولايات المتّحدة على الشّركات التي تؤدّي أعمالا فيها. وبدلا مع معارضة التّشريعات يجب أن يساعد المسوقون على تطوير حلول لمشاكل المواد، والطّاقة التي تواجه العالم.



المسؤوليّة البيئيّة: يشمل اسطول UPS المكوّن من حوالي 70,000 من من الشّاحنات المصندقة بنية اللّون 1,800 بديل وقود للمركبات، و 2,500 مركبة منخفضة الإشعاع، وعدد متزايد من المركبات الكهربائيّة بما في ذلك سيارات الفان دودج Dodge التي لها صفر إشعاعات مثل هذه.

ونتج عن القلق عل البيئة الطّبيعيّة ما يسمي حركة البيئة (أو الحركة الخضراء) green movement. والآن، تذهب الشّركات المتنورة أبعد ممّا تمليه التّشريعات الحكومية فيطوروا استراتيجيات، وممارسات مستمرّة بيئيا environmentally sustainable في محاولة لإنتاج اقتصاد عالمي يمكن أن تدعمه الكرة الأرضية بصورة لا نهائيّة. فيستجيبوا لطلبات المستهلكين بمنتجات آمنة بيئيا، وتغليف يعاد دورانه، ومراقبات تلوث أفضل، وعمليات أكثر كفاءة.

فلدي ثري ام 3M برنامج الدّفع لمنع التّلوث Pollution Prevention Pays، الذّي قاد إلى انخفاض معنوي في التّلوث، والتّكاليف. وتستخدم إيه تي أند تي AT&T مجموعة نظم برامج خاصّة لاختيار المواد الأقلّ ضررا، وتقليل الفاقد الخطر، وتقليل استخدام الطّاقة، وتحسين إعادة دوران المنتج في عملياتها. وألغت ماكدونالدز كراتين البلوسترين polystrene منذ سنوات، وتستخدم الآن تغليفا ومناديل من الورق أصغر ويعاد دورانها. وأكثر من هذا، لدي الشّركة سياسة، والتزام ثابتين لشراء منتجات يعاد دورانها، وأساليب تشييد مرتفعة الكفاءة في استغلال الطّاقة في مطاعمها. وطورت ديكسون-تيكوندروجا Dixon-Diconderoga، وهم الذّين طوروا أول قلم رصاص أنتج في الولايات المتّحدة، ألوان الشّمع من فول الصويا بدلا من شمع البرافين. فيكون فول الصويا موردا متجدّدا وينتج ألوانا أكثر ثراءا، ونصاعة، وملمسا أكثر نعومة. وتدرك المزيد والمزيد من الشّركات الرابط بين الاقتصاد الصحي، والبيئة الصحية. (٣٣)

البيئة التّقنية Technological Environment

قد تكون البيئة التّقنية **technological environment** القوّة الدرامية أكثر الآن في تشكيل قدرنا. فطرحت التّقنية عجائب مثل المضادات الحيويّة، ونقل الأعضاء البشرية، والحاسبات الدفترية، والإنترنت. كما طرحت رعبا مثل الصّواريخ النوويّة، والأسلحة الكيميائيّة. وطرحت خليطا من العطايا مثل السّيارات، والتلفاز، وبطاقات الائتمان. ويعتمد موقفنا تجاه التّقنية على إذا كنّا متأثرين أكثر بعجائبها، أو بتخبطاتها. مثال ذلك، ما الذّي تعتقده بالنسبة إلى زرع جهاز إرسال صغير ودقيق في كل المنتجات التي تشتريها، والذّي يسمح بتتبّع المنتجات من نقطة إنتاجها خلال استخدامها، والتخلص منها؟ من إحدى النواحي، يمكن أن يوفر هذا الكثير من المميّزات. ومن النّاحية الأخرى، يمكن أن يكون مخيفا بعض الشيء. وبأيّ من الطّريقتين، فهو يحدث بالفعل (انظر التّسويق الحقيقيّ (٣-٢)).

> **البيئة التّقنية technological environment**
> القويّ التي تنتج التّقنيات الجديدة ممّا ينتج عنها منتجات جديدة، وفرص سوق جديدة.

التّسويق الحقيقيّ (٣-٢)

ناقلات دقيقة في كل منتج. هل هذه تقنية عظيمة، أو ماذا؟

تخيّل عالما يحتوى كل منتج فيه على ناقل دقيق محمل بمعلومات. تخيّل الوقت الذّي يمكننا فيه تتبع كل عنصر الكترونيا - في أي مكان في العالم، وفي أي وقت، تلقائيّا. يمكن أن يتتبّع المنتجون التدفق الدقيق للسلع لأعلى وأسفل سلسلة العرض، ويضمنوا التّسليم الموقوت، وتقليل المخزون، وتكاليف التّوزيع. ويمكن أن يتابع تجار التّجزئة حركات السّلع التّجاريّة في محلاتهم في الوقت الحقيقيّ، ممّا يساعدهم في إدارة المخزونات، والحفاظ على تواجد السّلع على الأرفف، وإعادة طلب السّلع تلقائيّا.

فمع دورانك في ممرّات محل السوبر ماركت، تأخذ ستّ علب من مشروبك المفضل من على الرف. تكتشف أجهزة الإحساس على الرّفوف اختيارك، وترسل إعلانا للشّاشة الموجودة على عربة شرائك مقدمة صفقات خاصّة عن الوجبات الخفيفة المملحة التي يمكن أن تكون عظيمة مع مشروبك. وعندما تصل إلى قسم الشامبو، تمسح القارئات الإلكترونية عربتك، وتلاحظ أنك لم تعمل شرائك الشهري المعتاد لعلامتك التّجاريّة المفضلة. فتسألك الشّاشة "هل نسيت الشامبو؟" ومع امتلاء عربة شرائك، تكتشف الماسحات أنك قد اشتريت لحفل عشاء، وتقترح عليك الشّاشة نوعا من المشروبات يكمل الوجبة التي تخطّط لها. وبعد الشّراء، تضع سلعك في حقائب، وتغادر المحل. وتجمع ماسحات الخروج قيم مشترياتك، وتحملها على بطاقتك الائتمانية تلقائيّا. وفي المنزل، تتابع القارئات ما يدخل حفلك، وما يخرج منه، وتجدّد قائمة مشترياتك تلقائيّا عندما يقل مخزونك المنزلي. وللتّخطيط لعشاء يوم الأحد، فإنّك تمسح الدّيك الرومي Butterball الذّي اشتريته لتوك. وتنتج رقيقة مضمنة تعليمات الخدمة، ووصفة الطّعام لعدد من الأطباق الجانبيّة. وتضع الطّائر في "فرنك الذكي" والذّي يتبع التّعليمات المشفرة على الرقيقة، ويطهو الدّيك الرومي طهوا رائعا. هل هذه تقنية رائعة، أم ماذا؟

يبدو ذلك بعيد المنال. في الحقيقة، قد يصبح هذا واقعا قريبا مع دعم من الأوزان الثّقيلة في التّسويق مثل وال مارت Wal-Mart، وهوم ديبو Home Depot، وتارجت Target، والبرتسونس Albertson's، وبروكتر وجامبل Procter & Gamble، وكوكاكولا CocaCola، وآي بي إم IBM، وجيليت Gillette، وحتى وزارة الدّفاع الأمريكية U. S. Department of Defence.

تتفجّر هذه التّقنية المستقبليّة على ساحة التّسويق الحاليّة، مزدهرة بواسطة التطور السريع لناقلات تعريف تردّد الرّاديو القادرة affordable radiofrequency identification (RFID) – أو الرقائق الذكية – التي يمكن تضمينها في كل المنتجات التي تشتريها. وتكون النّاقلات صغيرة جدّا لدرجة أن العديد منها تتّفق مع رأس الدبوس. ويمكن وضعها مع معلومات مشفرة يمكن قراءتها، وإعادة كتابتها في أي نقطة في سلسلة العرض.

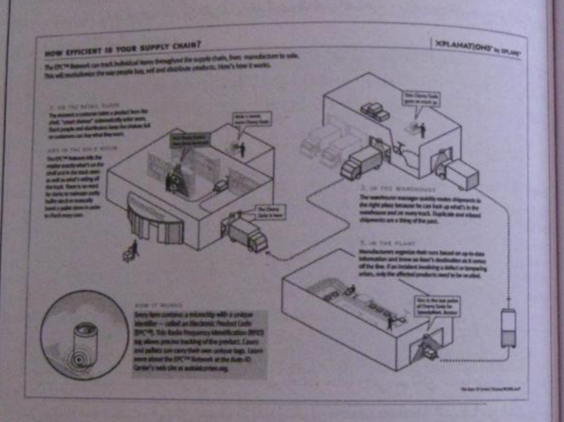
توفر تقنية RFID (والمعروفة بأنّها التّعريف التلقائي Auto-ID ايضا) للمنتجين، وتجار التّجزئة طرقا جديدة مذهلة لتتبع المخزونات، والاتجاهات، والمبيعات. ويمكن أن تستخدم رقائق مضمنة لتتبع المنتجات – كل شيء من الآيس كريم وطعام القطط إلى عجلات السّيارات، والمواد العازلة، والمحركات النفاثة – خطوة بخطوة من المصانع إلى المستودعات، وإلى أرفف تجار التّجزئة وإلى مراكز إعادة الدوران.

وتجعل الرقائق الذكية نظم شفرة الأعمدة الحالية تبدو متقادمة للغاية. فبينما يجب أن تكون شفرة الأعمدة مرئيّة لقراءتها، يمكن قراءة RFID المضمنة وهي موجودة في أي موقع. وتعرف شفرة الأعمدة الجهة المنتجة للمنتج فقط. وبالمضاهاة، يمكن للرقائق أن تعرف كل عنصر منتج فردي، ويمكن أن تحمل الشّفرات التي، عند ازدواجها مع قاعدة بيانات تحتوي على التّفاصيل، أن تكشف عن مورد معلومات لا نهائيّ تقريبا. لذلك، فأبعد من تعريف أحد العناصر بأنّه جالون من الحليب منزوع الدسم، يمكن للرقيقة الذكية أن تعرّف هذا الجالون من الحليب المحدد *specific* – تاريخ تصنيعه، وتاريخ انتهاء صلاحيّته، والموقع الذّي يوجد فيه في سلسلة العرض، ومعلومات تخزين أخرى خاصّة بالمنتج.

ورغم أن هذا يبدو أمرا مستقبليا، إلاّ أن تقنية Auto-ID تستخدم حاليا بالفعل. ففي كل مرّة يمرّر المستهلكون بطاقة ExxonMobil Speed-Pass لشراء الوقود في محطّة التّزويد بالوقود، أو يهمسوا في كشك سداد الرّسوم التّلقائيّة على الطّرق السّريعة، فإنّهم يستخدموا رقيقة RFID. إضافة إلى هذا، اختبرت عدد من الشّركات الكبيرة تقنية Auto-ID، واستخدمتها. مثال ذلك، بدأت جيليت Gillette حديثا مشروعين RFID إرشاديين. يستخدم المشروع الأول النّاقلات المضمنة في تتبع المنتجات من المصنع وحتى أرفف تاجر التّجزئة. وتأمل جيليت في تحسين التّقنية لخدمة عملائها تجار

التجزئة بينما تقلل في نفس الوقت مخزوناتها من 5% إلى 25%. وفي المشروع الثّاني، شيّدت جيليت قارئات على الأرفف في محلات مختارة من وال مارت، وتيسكو Tesco. وتدعي أن المحلاّت تخسر أكثر من 30 بليون دولارا في السنة في المبيعات بسبب أن الأرفف ليست مملوءة بالسّلع تماما. وتتابع قارئات الأرفف أمواس الحلاقة جيليت كما تأتي، وتذهب، وتنبّه العاملين في المحل لإعادة ملأ المخزن عندما تقل الكميّات.

ويضيف المصنعون، وتجار التّجزئة الآخرون الوقود إلى نار RFID. فتخطّط بروكتر وجامبل ليكون لديها رقائق على المنتجات في التّوزيع الواسع مع سنة 2008. ومع سنة 2010 ستتمكّن بروكتر وجامبل من ربط معلومات بطاقة ولاء المشتري ببيانات عن المنتجات التي يشتريها. وقد طلب تجار التّجزئة العمالقة مثل وال مارت، وتارجت، والبرتسونس من موردّيهم الرّئيسيّين أن يكونوا قادرين على استخدام RFID مع بداية السنة القادمة.



تخيّل الوقت الذّي يمكننا أن نتابع فيه كل عنصر الكترونيا – في أي مكان في العالم، وفي أي وقت تلقائيّا. يمكن أن تجعل تقنية RFID ذلك واقعا قريبا.

حتى تجار التّجزئة الأصغر يضعوا البطاقات الذكية في العمل ايضا. فحديثا، شيّد تاجر تجزئة الأزياء برادا Prada الرقائق في محل في نيويورك سيتي New York City. وبناء على ماسحات العناصر الموجودة في أيدي العملاء، تظهر شاشات العرض المرئيّ توضيحات، ورسومات المصمم الشّخصيّة للمنتج. وفي غرف ارتداء الملابس، تعرف القارئات كل عنصر ملابس يجربّه العميل، وتقدم معلومات إضافية عن المقاس، واللّون، والتّصميم من خلال شاشات لمس تداخليه.

ومع مثل هذه الابتكارات، ستعتقد أن معظم المستهلكين سيرحبوا بالنّاقلات الدّقيقة. إلاّ أن الكثير من المستهلكين أعربوا عن قلقهم بالنسبة إلى انتهاك أمور الخصوصيّة. فإذا استطاعت الشّركات أن تربط المنتجات بمستهلكين محددين،

وتتابع شراء المستهلك واستخدامه، فإنّهم يخافوا من أن المسوقين سيمكنهم الاتّصال بالكثير من المعلومات الشّخصيّة جدّا. ويقول أحد المحلّلين، "يبدو مدعمو التّقنية ممزّقين بين الحاجة إلى استغلال إمكانيّاتها الضّخمة، والخوف من الشّبح الذي يمكن أن يلحق بالمستهلكين".

ولمواجهة حالات القلق هذه، يشير مؤيدو تقنية Auto-ID إلى أن للنّاقلات مدى محدود، معظمها أقلّ من 20 قدم لذلك تكون رقائق القراءة الموجودة في منازل المستهلكين، أو التي تتابعهم في حركاتهم مستحيلة تقريبا. كما تعمل صناعة Auto-ID على تناول قلق المستهلكين على الخصوصيّة ايضا. ومن ضمن أشياء أخرى، فهي تخطّط سياسة خصوصية تشمل إعطاء المستهلكين خيار إيقاف عمل الرقائق بصورة دائمة عند نقاط دفع الحساب. وطبقا لأحدى الاستشاريات في RFID، تكون الرّسالة الأساسيّة عدم التّجسس على المستهلكين، وإنّما خدمتهم بصورة أفضل. "إنّها ليست أورويليان Orwellian ليست هذه النّظرة الإيجابيّة ابدا للتّعريف التلقائي Auto-ID،" قالت ذلك. "وتكون الرّؤية . . . أن تكون جهة تصنيع العلامة التّجاريّة، وتجار تجزئتها قادرين على أن يوجد لديهم العنصر الصّحيح، والترويج الصّحيح، و [اتّصال] العين بالعين في الوقت الحقيقيّ مع المستهلك".

وفي السّنوات القادمة، ستظهر الرقائق الذكية على المزيد، والمزيد من المنتجات، ودون شكّ ستحضر تقنية RFID فوائد كبيرة لكلّ من المسوقين، والعملاء الّذين تخدمهم. "وفكرة استخدام فرد معين لشعات الرّاديو الدّقيقة في التّأثير على سلوك شراء المستهلك كانت مادة لأوهام الارتياب". تقول المحللة. "لكن في المستقبل غير البعيد، يمكن أن تصبح الأساس لجيل جديد من التّسويق".

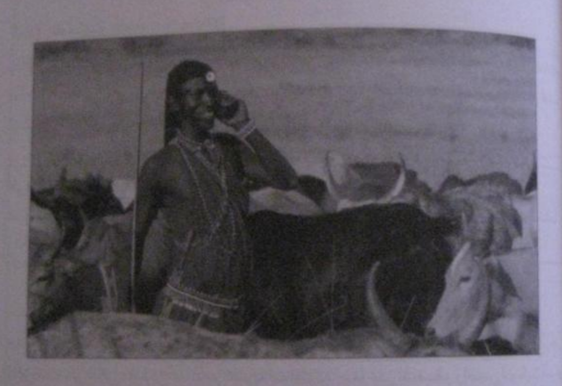
المصادر: Jack Neff, "A Chip Over Your Shoulder?" *Advertising Age*, April 22, 2002, p. 4; "Business: The Best Thing Since the Bar-Code: The IT Revolution," *The Economist*, February 8, 2003, p. 57-58; "Gillette, Michelin Begin RFID Pilots," *Fortune Solutions*, March 2003, p. 8, "RFID Benefits Apparent," *Chain Store Age*, March 2003, p. 63; Faith Keenan, "If Supermarket Shelves Could Talk," *Business Week*, March 31, 2003, pp. 66-67; Jack Neff, "P&G Products to Wear Wire," *Advertising Age*, December 15, 2004, pp. 1, 32; Greg Lindsey, "Prada's High-Tech Misstep," *Business 2.0*, March 2004, pp. 72-75; Keven Higgins, "Brava New RFID World," *Food Engineering*, January 2004, p. 81; Robert Spiegel, "RFID Report," *Supply Chain Management Review*, April 2004, pp. 17-18، ومعلومات من موقع الويب www.autoidlabs.org.

تتغيّر البيئة التّقنية بسرعة. فكر في كل المنتجات المعتادة حاليا والتي لم تكن متاحة منذ 100 سنة مضت، أو حتي منذ 30 سنة مضت. لم يكن يعرف أبراهام لينكولن Abraham Lincoln شيئا عن السّيارات، أو الطّائرات، أو الرّاديو، أو المصابيح الكهربائيّة. ولم يكن يعرف وودرو ويلسون Woodrow Wilson شيئا عن التلفاز، أو الهواتف المحمولة، أو غسالات الأطباق التّلقائيّة، أو مكيّفات الهواء، أو المضادات الحيويّة، أو الحاسبات. ولم يكن يعرف فرانكلين ديلانو روز فلت Franklin Delano Roosevelt شيئا عن مسجلات الشّرائط، أو حبوب منع الحمل، أو الأقمار الصّناعيّة الأرضية. ولم يكن يعرف جون كينيدي John F. Kennedy شيئا عن الحاسبات الشّخصيّة، أو مشغلات الأقراص المدمجة، أو الإنترنت.

تنتج التّقنية الجديدة أسواقا، وفرصا جديدة. إلاّ أن كل تقنية جديدة تحل محل تقنية أقدم منها. فقد أضرت الترانزستورات بصناعة الأنابيب المفرغة، كما أن التّصوير طبق الأصل أضر بأعمال الورق الكربون، وأضرت السّيارات بالسكك الحديديّة، وأضرت الأقراص المدمجة بتسجيلات الإسطوانات. وتدهورت

أعمال الصّناعات القديمة عندما حاربت التّقنيات الجديدة، أو أهملتها. لذلك يجب أن يراقب المسوقون البيئة التّقنية مراقبة دقيقة. فالشّركات التي لا تتابع التّغييرات التّقنية تجد أن منتجاتها تتقادم بسرعة. وسوف تفقد فرص المنتجات، والأسواق الجديدة.

تقود الولايات المتّحدة العالم في إنفاقها على الأبحاث والتّطوير. فوصل إجمالي إنفاق الولايات المتّحدة على الأبحاث والتّطوير ما يقدر بحوالي 291 بليون دولارا في سنة 2004. وكانت الحكومة الفيدرالية أكبر منفق على الأبحاث والتّطوير بإنفاقها 90 بليون دولارا. (٣٤) ويجري العلماء في وقتنا الحاليّ أبحاثا على مدى واسع من المنتجات والخدمات الجديدة الواعدة، والتي تتراوح من الطّاقة الشّمسيّة العمليّة، والسّيارات الكهربائيّة، وأدوية علاج السّرطان إلى الحاسبات الناطقة، والمحاصيل الزّراعيّة المهندسة وراثيا.



البيئة التّقنية: قد تكون التقنية القوّة الدرامية أكثر في تشكيل بيئة التّسويق. يجري راعي القطيع هنا مكالمة هاتفيّة بهاتف خلايا.

وعادة تجري فرق أبحاث الأبحاث في وقتنا الحاليّ بدلا من المخترعين الأفراد من أمثال توماس أديسون Thomas Addison، أو صمويل مورس Samuel Morse، أو الكسندر جراهام بل Alexander Graham Bell. وتضيف الكثير من الشّركات أفراد التّسويق إلى فرق الأبحاث والتّطوير في محاولة للحصول على توجه تسويق أقوى. كما يتخيّل العلماء منتجات مثل السّيارات الطّائرة، والتلفاز ذي الثّلاثة أبعاد، ومستعمرات الفضاء. ولا يكون التحدي تقنيا في كل حالة فقط، وإنّما يكون تجاريا ايضا - لعمل صيغ عمليّة ويمكن تحملها

من هذه المنتجات practical, affordable.

ومع تزايد تعقيد المنتجات والتّقنية يحتاج العامة من النّاس أن يعرفوا أنّها آمنة. لذلك تدرس الوكالات الحكوميّة، وتستبعد المنتجات غير الآمنة. وسنت إدارة الطّعام والدّواء Food and Drug Administration الفيدرالية في الولايات المتّحدة تشريعات معقّدة لاختبار الأدوية الجديدة. كما حدّدت مفوضية أمن طعام المستهلك The Consumer Product Safety Commission معطيات للمنتجات الاستهلاكيّة، وتعاقب الشّركات التي تفشل في تحقيقها. ونتج عن مثل هذه التّشريعات تكاليف أبحاث أعلى كثيرا، وأوقات أطول بين أفكار المنتجات الجديدة وتقديمها في الأسواق. ويجب أن يلم المسوقون بهذه التّشريعات عند تطبيق التّقنيات الجديدة، وتطوير المنتجات الجديدة.

البيئة السّياسيّة Political Environment

تتأثر قرارات التّسويق بشدّة بالتطورات في البيئة السّياسيّة. وتتكوّن **البيئة السّياسيّة political environment** من القوانين، والوكالات الحكوميّة، ومجموعات الضغط التي تؤثر على، أو تحد من التّنظيمات المختلفة، والأفراد المختلفين في مجتمع معين.

البيئة السّياسيّة political environment القوانين، والوكالات الحكوميّة، ومجموعات الضغط التي تؤثر على، أو تحد من التّنظيمات المختلفة، والأفراد المختلفين في مجتمع معين.

التّشريعات التي تنظم الأعمال

حتي المنادين بأقصى حريّة لاقتصاديات السّوق الحر يوافقوا على أن النظام يعمل بصورة أفضل مع بعض التشريعات على الأقلّ. فيمكن أن تشجع التشريعات المدركة جيدا على المنافسة، وتضمن أن تكون أسواق السّلع، والخدمات عادلة. تطوّر الحكومات سياسة عامة *public policy* لتوجيه التّجارة - تحديد القوانين والتّشريعات التي تقيّد الأعمال بتقديم الأشياء الجيدة للمجتمع ككلّ. ويتعرض كل نشاط تسويق تقريبا لمدى واسع من القوانين، والتّشريعات.

تزايد التّشريع. يزداد التّشريع المؤثر على الأعمال في جميع أنحاء العالم باستمرار على مر السّنوات. ولدي الولايات المتّحدة الكثير من القوانين التي تغطي أمورا مثل المنافسة، وممارسات التّجارة العادلة، والحماية البيئيّة، وأمن المنتجات، ومجالات مهمة أخرى (انظر جدول (٤-٢)). ونشطت المفوضيّة الأوروبيّة European Commission وحددت إطار قوانين جديد تغطي السّلوك التنافسي، ومعطيات المنتجات، والمسؤوليّة القانونيّة للمنتجات، والعمليّات الجارية التّجاريّة لدول الاتّحاد الأوروبيّ European Union.

جدول (٤-٢) تشريعات الولايات المتّحدة الرئيسية المؤثرة على التّسويق.

التّشريع	الغرض منه
Sherman Antitrust Act (189	يمنع الاحتكارات، والأنشطة (تثبيت الأسعار، والتّسعير المستغل predatory) التي تكبح التّجارة، أو المنافسة في التّجارة بين الولايات.
Federal Food and Drug Act (190	يمنع إنتاج، أو بيع الأطعمة، والأدوية المغشوشة، أو التي عليها أسماء احتياليّة. أنتج إدارة الطّعام والدّواء Food and Drug Administration.
Clayon Act (1914	يدعم Sherman Act عن طريق منع أنواع معينة من تمييز السّعر، والتّعامل المانع، وبنود الرّبط (والتي تتطلّب من التّاجر أن يأخذ منتجات إضافية في خط البائع).
Federal Trade Commission Act (1914	يشيد مفوضية لمراقبة، وعلاج طرق التّجارة غير العادلة.
Robinson-Patman Act (193	يعدل Clayon Act لتعريف تمييز السّعر على أنه غير قانوني. ويفوّض FTC في تحديد قيود على خصومات الكميّات، ويمنع بعض سماحات السّمسرة، ويمنع السماحات الترويجية باستثناء عندما تتاح على شروط متساوية تناسبيا.
Wheeler-Lea Act (193	جعل الممارسات المضللة، وغير العادلة غير قانونيّة بغض النّظر عن الضّرر الذّي يلحق بالمنافسة. ويضع الإعلان عن الطّعام أو الدّواء تحت تشريعات FTC.
Lanham Trademark Act (194	يحمي اسماء العلامات التّجاريّة المميّزة، وينظمها.
National Traffic and Safety Act (195	يقدم لإنتاج معطيات أمن إجبارية للسّيارات، وإطاراتها.
Fair Packaging and Labeling Act (196	يقدم لتنظيم التغليف والتّسمية للسلع الاستهلاكيّة. يطلب من المنتجين أن يحدّدوا ما تحتويه العبوة، ومن الذّي أنتج محتوياتها، ووزنها.
Child Protection Act (196	يمنع بيع لعب، وأدوات الأطفال الخطيرة. ويحدّد معطيات

للتغليف الذّي يقاومه الأطفال.

Federal Cigarette Labeling and Advertising Act (1967)	يتطلّب أن تحتوي علب السّجائر على العبارة التّالية "تدخين السّجائر ضار بالصّحة The Surgeon General Has Determined The Cigarette Smoking Is Dangerous to Your Health".
National Environmental Policy Act (1969)	يحدّد السّياسة الوطنيّة الخاصّة بالبيئة. وشيّدت خطة إعادة التّنظيم 1970 Reorganization Plan لسنة 1970 وكالة الحماية البيئيّة Environmental Protection Agency.
Consumer Product Safety Act (1972)	يشيد مفوضية أمن منتج المستهلك Consumer Product Safety، ويخولها لتحديد نمطيات الأمن لمنتجات المستهلك، والجزاءات الدّقيقة للفشل في تحقيق هذه النمطيات.
Magnuson-Moss Warranty Act (1975)	يخول FTC لتحديد القواعد، والتّشريعات لضمانات المستهلك، ويوفر إمكانيّة التّعويض للمستهلك، مثل رفع قضية في المحكمة.
Children's Television Act (1990)	يقيّد عدد الفقرات الإعلانيّة التي تقدم أثناء تقديم برامج الأطفال.
Nutrition Labeling and Education Act (1990)	يتطلّب أن تقدم أسماء منتجات الطّعام معلومات غذائيّة كاملة.
Telephone Consumer Protection Act (1991)	يحدّد إجراءات لتجنب مكالمات الهاتف غير المرغوب فيها. ويقيّد استخدام المسوقين لنظم طلب الهاتف تلقائيًا، والأصوات المصطنعة أو المسجلة.
American with Disabilities Act (1991)	يجعل التّمييز ضدّ المعاقين غير قانوني في المساكن العامة، والمواصلات، والاتّصالاتّ المبرقة.
Children Online Privacy Protection Act (2000)	يمنع مشغلي مواقع الويب، أو خدمات الخط المفتوح من جمع معلومات شخصيّة من الأطفال دون الحصول على تصريح من آبائهم، أو يسمح للآباء بمراجعة المعلومات التي جمعت من أطفالهم.

وذهب عدة دول أبعد من الولايات المتّحدة في تمرير تشريع استهلاكي قوي. مثال ذلك، تمنع النرويج Norway صيغا متعدّدة من ترويج المبيعات – طوابع التّبادل، والمسابقات، والجوائز – لأنّها طرق غير مناسبة، وغير عادلة لترويج المنتجات. وتطلب تايلاند Thailand من منتجي الأطعمة الذّين يبيعوا علامات تجاريّة وطنيّة أن يسوّقوا علامات تجاريّة منخفضة السّعر ايضا، حتي يستطيع مستهلكو الدّخل المنخفض أن يجدوا علامات تجاريّة اقتصاديّة على أرفف المحلاّت. وفي الهند India، يجب أن تحصل شركات الأطعمة على موافقة خاصّة لتقديم علامات تجاريّة مطابقة لتلك الموجودة فعلا في السّوق مثل مشروبات الكولا الإضافية، وعلامات تجارية جديدة للأرز.

وليس فهم تضمينات السّياسة العامة لنشاط تسويق معين أمرا هيّنا. مثال ذلك، أنتجت الكثير من القوانين في الولايات المتّحدة على المستويات الوطنيّة، والولاية، والمحلّية، وعادة ما تتداخل هذه القوانين. تحكم كل من قوانين التّسمية الفيدرالية، وقوانين الإعلان في ولاية تكساس Texas الأسبرين الذّي يباع في دالاس Dallas. وبالإضافة إلى هذا، تتغيّر التشريعات بصورة مستمرّة – فما كان مسموحا به في السنة الماضية قد لا يسمح به الآن، وما كان ممنوعا قد يصبح مسموحا به الآن. ويجب أن يعمل المسوقون بجد واجتهاد ليلموا بكلّ التّغييرات في التّشريعات، وتفسيراتها.

لقدّ سنت تشريعات الأعمال لعدد من الأسباب. أولها هو *حماية الشّركات protect companies* من بعضها بعضا. فرغم أن منفذي الأعمال يمكن أن يثمنوا المنافسة، إلاّ أنهم يحاولوا في بعض الأحيان تحييدها عندما تهدّدهم. لذلك تم تمرير القوانين لتعريف المنافسة غير العادلة، ومنعها. وفي الولايات المتّحدة تفرض مفوضية التّجارة الفيدرالية Federal Trade Commission، ومكتب جزء مقاومة التّجميع الضّخم للرساميل للمحامي العام Antitrust Division of the Attorney General مثل هذه القوانين.

الغرض الثّاني من التّشريع الحكوميّ هو *حماية المستهلكين protect consumers* من ممارسات الأعمال غير العادلة. ستنتج بعض الشّركات، إذا تركت بمفردها، منتجات رديئة، وتكذب في إعلاناتها، وتضلّل المستهلكين من خلال تغليفها، وتسعيرها. وعرفت ممارسات الأعمال غير العادلة، وفرضتها الوكالات المختلفة.

الغرض الثّالث من التّشريع الحكوميّ هو *حماية مصالح المجتمع protect the interests of the society* ضد سلوك الأعمال غير السوي. فلا تنتج أنشطة الأعمال المربحة جودة أفضل للحياة دائما. وتوضع التشريعات لضمان تحمل الشّركات المسؤوليّة تجاه تكاليف المجتمع لإنتاج المنتجات.

تغيير تنفيذ الوكالات الحكوميّة. سيواجه المسوقون الدوليون عشرات، أو حتي مئات، من الوكالات التي وجدت لفرض سياسات التّجارة، وتشريعاتها. ففي الولايات المتّحدة، شكل الكونجرس وكالات تشريع فيدرالية مثل مفوضية التّجارة الفيدرالية Federal Trade Commission، وإدارة الطّعام والدّواء Food and Drug Administration، ومفوضية التّجارة بين الولايات Interstate Commerce Commission، ومفوضية الاتّصالات الفيدرالية Federal Communication Commission ومفوضية الطّاقة الفيدرالية Federal Power Commission، ومجلس الطّيران المدنيّ Civil Aeronautics Board، ومفوضية أمن المنتجات الاستهلاكيّة Consumer Product Safety Commission، ووكالة الحماية البيئيّة Environmental Protection Agency، ومكتب شؤون المستهلك Office of Consumer Affairs. ونظرا لأن لمثل هذه الوكالات الحكوميّة بعض الحذر في فرض القوانين فيمكن أن يكون لها تأثير كبير على الأداء التسويقي للشّركة. فظهر العاملون في هذه الوكالات، في بعض الأوقات، بحرصهم الزّائد، وعدم إمكانيّة التنبؤ بما يفعلوه. وفي بعض الأحيان كان يسيطر المحامون والاقتصاديون المفتقرون للإحساس العمليّ بكيفيّة عمل الأعمال والتّسويق على هذه الوكالات. وفي السّنوات الأخيرة، عيّنت مفوضية التّجارة الفيدرالية Federal Trade Commission خبراء في التّسويق، والذّين يفهموا أمور الأعمال المعقدة بصورة أفضل.

وستستمرّ الزّيادة في القوانين الجديدة، وتنفيذها. ويجب أن يراقب منفذو الأعمال هذه التطورات عند تخطيط منتجاتهم، وبرامج تسويقهم. ويحتاج المسوقون أن يعرفوا القوانين العامة التي تحمي الشّركات، والمستهلكين، والمجتمع. كما يحتاجوا أن يفهموا هذه القوانين على المستويات المحلّية، والولائية، والوطنيّة، والدّولية.

زيادة التّركيز على الأخلاق، والإجراءات المسؤولة اجتماعيّا

لا يمكن للتّشريعات المكتوبة أن تغطي كل حالات سوء استخدام التّسويق، وعادة يكون من الصّعب فرض القوانين الموجودة. إلاّ أن الأعراف الاجتماعية، وقواعد الأخلاق المهنيّة تحكم الأعمال، بعيدا عن القوانين والتّشريعات المكتوبة.

وقد أنتجت السّلسلة المتتابعة الحديثة من فضائح الأعمال، وزيادة الاهتمام بالبيئة اهتماما متجدّدا بأمور الأخلاق، والمسؤوليّة الاجتماعية. ويشمل كل وجه من أوجه التّسويق تقريبا هذه الأمور. ولسوء الحظ، بسبب شمول هذه الأمور مصالح متعارضة، فيمكن ألا يوافق النّاس أصحاب النوايا الحسنة على الإجراء الصّحيح في موقف معين. لذلك اقترحت الكثير من الاتّحادات الصّناعيّة، والتّجاريّة المهنيّة دساتير أخلاقية، وتطوّر الكثير من الشّركات الآن سياسات، وخطوط إرشاديّة للتّعامل مع أمور المسؤوليّة الاجتماعية المعقدة. مثال ذلك، أصدرت 45% من شركات فورتشن المائتين وخمسين Fortune 250 تقارير بيئيّة، أو اجتماعية، أو دائمة في سنة 2001، وذلك بزيادة عن 35% في سنة 1998. (٣٥)

وللازدهار في التّجارة الإلكترونية، والإنترنت أنتج التّسويق مجموعة جديدة من الأمور الأخلاقية

والاجتماعية. وتقع أمور الخصوصيّة في الاهتمام الأوليّ. مثال ذلك، عادة يقدم زائروا مواقع الويب معلومات شخصيّة مطولة يمكن أن يسيء المسوقون من أصحاب الضمائر الضّعيفة استخدامها. وبالإضافة إلى هذا، اتّهمت كل من انتل Intel، وميكروسوفت Microsoft باجتياحات مخفية لرقيقة حاسب مرتفعة التّقنية ونظم برامج للحاسبات الشّخصيّة للعملاء بهدف الحصول على معلومات لأغراض التّسويق.

ونقدم خلال هذا الكتاب عروض التّسويق الحقيقيّ التي تلخّص أمور المسؤوليّة الاجتماعية، والسّياسة العامة الرئيسية المحيطة بقرارات التّسويق الرئيسية. تناقش هذه العروض الأمور القانونيّة التي يجب أن يفهمها المسوقون، والمشاكل الأخلاقيّة والاجتماعية المشتركة التي يواجهها المسوقون. ونناقش، في الفصل العشرين، مدى واسع من أمور التّسويق الاجتماعيّ بمزيد من العمق.

التّسويق المرتبط بالسّبب

لتحمل الشّركات مسؤوليّاتها الاجتماعية، وتبني صورا إيجابيّة أكثر، فإن الكثير من الشّركات تربط نفسها الآن بمسببات لها قيمة حقيقيّة. ويبدو كل منتج، في هذه الأيّام، مرتبطا بسبب أو آخر: اشتري طعام القطط بورينا Purina، وساعد التّجمع الأمريكي للأمهات ضدّ القيادة مخمورا American Association for Mothers Against Drunk Driving. قد سيارة مؤجرة بالدّولار وساعد في دعم الأوليمبيادات الخاصّة Special Olympics. اشتري من إيدباور دوت كوم EddieBauer.com، لتعطي نسبة مئوية من شرائك لدعم مدرستك المحلّية. اشتري خلاط كوكتيل من كيتشن ريد KitchenAid، وساعد أبحاث سرطان الثّدي. إذا أردت أن تساعد مجتمع أمريكا للوكيميا Leukemia Society of America، اشتري أكياس قمامة، أو أوراق حمام هلبينج هاند Helping Hand. ادفع لهذه المشتريات ببطاقة التّحميل الصّحيحة ليمكنك دعم مجموعة الفنون الثّقافيّة المحلّية، أو تساعد في محاربة مرضي السّرطان، أو مرضي القلب.

أصبح التّسويق المرتبط بالسّبب صيغة أوّلية لما تساعد به المنشأة. فيسمح للشّركات "بالعمل الجيد عن طريق العمل الخيريّ" وذلك عن طريق ربط شراء منتجات الشّركة، أو خدماتها بجمع التبرعات لأسباب تستحقّ ذلك، أو للتّنظيمات الخيريّة. وترعي الشّركات الآن عشرات من حملات التّسويق المرتبطة بالأسباب كل سنة. وتدعم الميزانيات الضّخمة، وأنشطة التّسويق المتممة الكثير منها. لنأخذ المثال التّالي:

في سنة 1996، بدأت جنرال ميلز General Mills برنامجها قمم الصّندوق للتّعليم Box Tops for Education. يوفر البرنامج فرصة للمدارس في جميع أنحاء الوطن لكسب حتي 60,000 دولار كل سنة لسداد كل شيء من الرّحلات الميدانية إلى الحاسبات إلى معدات الملاعب. واستغل هذه البرنامج فعليا، فتشترك فيه أكثر من 60% من المدارس الابتدائية الآن. وللمشاركة، يقص الطّلبة وآباؤهم قمم الصّندوق، والأسماء من أكثر من 330 منتج مؤهل بما في ذلك علامات تجاريّة مثل يوبليت Yoplait، وبيج جي Big G، وبيتي كروكر Betty Crocker. وتدفع جنرال ميلز بعد ذلك 10% عن كل قيمة صندوق يستعاد لها للمدرسة. وحتي الآن، أعطت الشّركة حوالي 70 مليون دولار للمدارس العامة، والخاصّة، والمدارس

الأبرشية المحلية. وبناء على هذا النّجاح، كوّنت جنرال ميلز فريقا الآن مع فيزا Visa لتقديم بطاقة ائتمان قسم الصّندوق للتّعليم. فتتبرّع فيزا بنسبة 1% من كل شراء يحدث من المشتري للمدرسة المحددة. وإضافة إلى ذلك، يضمن العملاء الذّين يرتبطوا بمواقع ويب أي من 200 تاجر تجزئة في الخط المفتوح، والذّين يتراوحوا من ايدي بوير دوت كوم EddieBauer.com، وجاب دوت كوم Gap.com إلى أوفيس ديبوه دوت كوم OfficeDepot.com، وهالمارك دوت كوم Hallmark.com، تبرعا لمدارسهم يصل إلى 12% على كل مشتريات يعملوها.(٣٧)

وحظي التّسويق المرتبط بالسبب ببعض الجدل. فيقلق النّقاد من أن يكون التّسويق المرتبط بالسّبب استراتيجيّة للبيع أكثر من استراتيجيّة للعطاء - أي أن التسويق "المرتبط بالسّبب" يكون تسويقا "مستغلا للسّبب" فعلا. لذلك، يمكن أن تجد الشّركات التي تستخدم التّسويق المرتبط بالسّبب نفسها تمشي على خط دقيق بين زيادة المبيعات وتحسين الصّورة، ومواجهة تحميلها الاستغلال.

إلا أن التّسويق المرتبط بالسّبب، إذا تم تناوله بصورة طيبة، يمكن أن يفيد بصفة عامة كلا من الشّركة، والسّبب. فتكسب الشّركة أداة تسويق فعالة مع بنائها صورة عامة إيجابيّة أكثر. ويكسب التّنظيم الخيريّ، أو السّبب رؤية أكبر، ومصادر جديدة مهمة للتّمويل. وتنتج برامج التّسويق المرتبط بالسّبب أكثر من 700 مليون دولارا من منشآت الولايات المتّحدة كل سنة لأسباب متنوّعة.(٣٨) لذلك، عندما يعمل التّسويق المرتبط بالسّبب يكسب كل فرد.

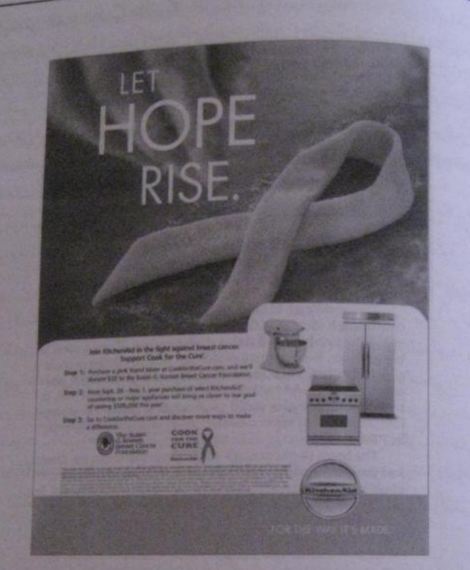
البيئة الثّقافيّة Cultural Environment

تتكوّن **البيئة الثّقافيّة cultural environment** من المؤسّسات، والقويّ الأخرى التي تؤثر على القيم الأساسيّة للمجتمع، وإدراكاته ، وتفضيلاته، وسلوكياته. فينمو النّاس في مجتمع معين، والذّي يقوم بتشكيل معتقداتهم، وقيمهم الأساسيّة. ويكتسبوا النّظرة العالميّة التي تعرف علاقاتهم بالآخرين. ويمكن أن تؤثر السّمات الثّقافيّة التّالية على اتخاذ قرارات التّسويق.

> **البيئة الثّقافيّة cultural environment**
> المؤسّسات، والقويّ الأخرى التي تؤثر على القيم الأساسيّة للمجتمع، وإدراكاته ، وتفضيلاته، وسلوكياته.

استمرار القيم الثّقافيّة

لدي النّاس في أي مجتمع الكثير من القيم، والمعتقدات. ولهذه القيم والمعتقدات الرئيسية درجة استمرار مرتفعة. مثال ذلك، يؤمن معظم الأمريكيين بالعمل، والزّواج، والتبرع للأعمال الخيريّة، وأن يكونوا أمناء.



التّسويق المرتبط بالسّبب : تتبرّع كيتشين إيد KitchenAid بمبلغ دولار لأبحاث سرطان الثّدي لكلّ خلاط كوكتيل تبيعه، وتشجع المستهلكين على استضافة حفل عشاء "الطّبخ للعلاج Cook for the cure".

تشكل هذه المعتقدات مواقف، وسلوكيات محدّدة أكثر توجد في الحياة اليوميّة. وتمرر القيم والمعتقدات الرئيسية *core* من الآباء إلى الأطفال، وتعيد المدارس، ودور العبادة، والأعمال، والحكومة تقويتها.

وتكون القيم والمعتقدات *الثّانويّة secondary* أكثر تعرضا للتّغيير. فالإيمان بالزّواج اعتقاد رئيسي، والاعتقاد أن النّاس يجب أن يتزوّجوا مبكّرا في حياتهم هو اعتقاد ثانوي. ولدي المسوقين بعض الفرص لتغيير القيم الثّانويّة، لكن فرصتهم بسيطة في تغيير القيم الرئيسية. مثال ذلك، يمكن أن يجادل مسوقو تنظيم الأسرة أن النّاس يجب أن يتزوّجوا متأخّرين بفعاليّة أكبر عمّا يجب ألا يتزوّجوا بالمرة.

الترحيلات في القيم الثّقافيّة الثّانويّة

بالرّغم من أن القيم الرئيسية مستمرّة إلاّ أن الانحرافات الثّقافيّة يمكن أن تحدث. لنأخذ تأثير مجموعات الموسيقي الشّعبيّة، وشخصيات الممثّلين، والمشاهير الآخرين على نمط الشّعر لصغار السّن، وملابسهم، ومبادئهم الجنسيّة. يريد المسوقون أن يتنبأوا بالترحيلات الثّقافيّة كي يحدّدوا الفرص، والتّهديدات الجديدة. تقدم العديد من الشّركات تنبّؤات "استشرافية futures" في هذا الاتجاه، مثل مراقب اليانكي لوفيش Yankelovick Monitor، ومجموعة موجات الذّهن لحقائق السّوق Market Facts' Brainwaves Group، ومعهد أبحاث الاتجاهات Trends Research Institute.

يتابع مراقب اليانكي لوفيش Yankelovich Monitor اتّجاهات قيم المستهلك لسنوات. وفي استهلال القرن الحادي والعشرين، أعاد النّظر لاستخلاص الدّروس من العقد الماضي التي يمكن أن توفر تبصرات في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين. (٣٩) ويحتفظ اليانكي لوفيش بأن "قادة العقد" للعقد الأول من القرن الحادي والعشرين سيأتون أساسا من مزدهري الأطفال، والجيل اكس. ستقود أربعة عوامل مزدهري الأطفال في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين: "المغامرة" (المزودة بإحساس الشّباب)، و "الذّكاء" (المزود بإحساس التّفويض، والرّغبة في قبول التّغيير)، و "الدّعم المتكامل" (المهتمّ بالصغير والكبير، وعادة في ترتيبات غير تقليديّة)، و "التّجديد" (التّقاعد المبكر المفاجيء مع مستقبل وظيفيّ آخر أو مرحلة أخرى من حياة العمل). وستقود ثلاثة عوامل الجيل اكس: "إعادة تعريف الحياة الجيدة" (يكونوا مرتفعي التحفيز لتحسين حالتهم الاقتصادية مع استمرار تحكمهم فيها)، و "وطقوس وشعائر جديدة" (العودة إلى القيم التقليدية لكن مع ذهن متسامح، ونمط حياة نشط)، و "القص واللّصق" (توازن العمل، واللّعب، والنّوم، والأسرة، وأوجه حياتهم الأخرى).

ويعبر عن القيم الثّقافيّة الرئيسية للمجتمع بأراء النّاس في أنفسهم، وفي الآخرين، وكذلك بأرائهم في التّنظيمات، والمجتمع، والطّبيعة، والكون.

نظرات النّاس لأنفسهم. يختلف النّاس في تركيزهم عل خدمة أنفسهم مقابل خدمة الآخرين. فيسعي بعض النّاس للمتعة الشّخصيّة، ويريدوا الاستمتاع، والتّغيير، والهرب. ويسعي آخرون لإدراك الذّات من خلال الدّين، أو التّجديد، أو المتابعة الشّرهة للمستقبل الوظيفيّ، أو لأهداف أخرى في الحياة. يستخدم النّاس المنتجات، والعلامات التّجاريّة، والخدمات كوسيلة للتّعبير عن الذّات، ويشتروا المنتجات، والخدمات التي تتّفق مع نظراتهم لأنفسهم.

وحديثا، اكتشف مراقب ليانكي لوفيش Yankelovich Monitor قطاع مستهلكين متعارض والذّي تحفز مشترياته بالنّظرات الذّاتيّة لكلّ من الواجب، والمرح: (٤٠)

اكتشف مراقب ليانكي لوفيش Yankelovich Monitor قطاع مستهلكين ظاهري التّناقض والذّي يحفز

بالتساوي بكلّ من الواجب، والمرح. ويريد هؤلاء النّاس الذّين يكونوا أكثر من ثلث التّعداد السكاني أن يتلكوا كعكتهم، ويعتمدوا عليها ايضا. فيوافق مستهلكو "الواجب والمرح" على أن "الواجب يجب أن يأتي قبل المتعة دائما" ويقولوا أنهم "يحاولوا أن يكون لديهم أكبر قدر ممكن من المرح الآن، ويتركوا المستقبل ليرعي نفسه". تحدّد هذه الشّخصيّات المنفصمة صراعا داخليا يؤثر على الحياة اليوميّة، والشّراء اليومي. وللوصول إلى هؤلاء المستهلكين المتعارضين، يجب أن يعطيهم المسوقون شيئا معينا يجعلهم يبتسموا عند مسجّل النّقد الذّي يدفعوا له، وذلك مع تقديم خيارات، وضمانات، وشهادات توكيد، وصيغ توكيد أخرى منطقيّة للدفع. مثال ذلك، تسمح بت سمارت PetSmart للمشترين بإحضار حيواناتهم الأليفة للشّراء، ممّا يسمح بتواجد الواجب والمرح معا بسعادة. ومع بريوس Prius الهجّين، تدمج تويوتا Toyota العلامة التّجاريّة المحترمة للشّركة (الواجب) مع تقنية الحافة الرّائدة (المرح)، محولة ما كان يمكن أن يكون نقلا إلى ركوب تلك المباعة بمرح الواجب.

نظرات النّاس للآخرين. لاحظ الملاحظون حديثا ترحيلا من "مجتمع الأنا" إلى "مجتمع نحن" الذّي يريد فيه الكثير من النّاس أن يكونوا مع الآخرين، ويخدموهم. (٤١)

بعد سنوات "التّقوقع" - البقاء بالقرب من الأمن، والرّاحة في البيت والمأوى - بدأ الأمريكيون أخيرا في الخروج من منازلهم ليتعلّقوا بالعالم الواقعيّ. لقدّ كان التّقوقع يأتي، ويذهب مثل الموضة من قبل. وعندما حدثت الموجة الكبيرة لأول مرّة في بداية الثّمانينات من القرن العشرين الميلادي، ربط ملاحظو الاتجاه مصطلح "التشرنق cocooning" بوصف تموج المزدهرين في شراء أول منازل لهم، وملئها بأثاث متزايد الحجم، وأدوات خياليّة. كما مثل ازدهار الدوت كوم جولة أخرى، والتي زوّدت بالوقود جزئيًا من أجهزة المنزل الباردة مثل تلفاز البلازما، والبلاي ستيشن. ورغم أن الكثيرين يتوقّعوا 9/11 بإرسال النّاس إلى الأعمق في حالة التّقوقع، إلاّ أن علماء الاجتماع يقولوا أنّها جعلت النّاس تبحث عن المصاحبة. فبعد الضّغوط عليهم من تهديدات الإرهاب، والحرب في العراق Iraq، يتلهّف الكثير من النّاس للخروج من قوقعتهم. وبدأ المسوقون في التّعامل مع هذا التّغيير. ففي لاس فيجاس Las Vegas، يحاول محل ساكس فيفث أفينو Saks Fifth Avenue تسهيل خروج النّاس من منازلهم بغرف معيشة مقلدة، كاملة بالأرائك التي يمكن أن يجلس فيها المشترون، ويتبادلوا أطراف الحديث مع بعضهم بعضا، أو يتناولوا بعض الحلوى أثناء حديثهم، ومشاهدتهم تلفازا عملاقا. كما أن هوم ديبوه Home Depot وسعت أعمال بستتها لاختبار محلات توريد المناظر الطبيعيّة.

وتزداد، وتزداد رغبة النّاس في الخروج من المنازل، وقضاء الوقت مع الآخرين. ويقترح هذا الاتجاه طلبا أكبر على منتجات، وخدمات "الدّعم الاجتماعيّ" التي تتسبّب في تحسين الاتّصالاتّ المباشرة بين النّاس، مثل النّوادي الصحية، وعطلات العائلة.

نظرات النّاس للتّنظيمات. يختلف النّاس في مواقفهم تجاه المنشآت، والوكالات الحكوميّة، والاتحادات المهنيّة، والجامعات، والتّنظيمات الأخرى. ويرحب النّاس بالعمل للتّنظيمات الرئيسية، ويتوقّعوا منها بدورها أن تؤدّي عمل المجتمع ككلّ.

وشاهدت نهاية الثّمانينات من القرن العشرين الميلادي انخفاضا حادا في الثّقة في تنظيمات ومؤسّسات الأعمال، والتّنظيمات والمؤسسات السّياسيّة الأمريكية، والولاء لها. ففي مواقع العمل، كان هناك انخفاض شامل في الولاء التّنظيمي، وخلال التسعينات من القرن العشرين الميلادي، أوجدت موجات تقليل الحجم للشّركات نوعا من السّخرية، وعدم الثّقة. فلا يري الكثير من النّاس العمل الآن كمصدر للرّضاء، وإنّما كعمل روتيني ضروري لكسب المال للاستمتاع بساعاتهم التي لا يقضّوها في العمل. يقترح هذا الاتجاه أن التّنظيمات تحتاج أن تجد طرقا جديدة لكسب ثقة المستهلكين، والعاملين فيها.



نظرات النّاس الذّاتيّة: تخدم بت سمارت PetSmart قطاع "الواجب والمرح" عن طريق السّماح للعملاء بإحضار حيواناتهم الأليفة للشّراء، مّا يسمح بتواجد الواجب والمرح مع بسعادة.

نظرات النّاس للمجتمع. يختلف النّاس في مواقفهم تجاه مجتمعهم، والوطنيين الذّين يدافعوا عنها، والمصلحون الذّين يريدوا تغييرها، والسّاخطين اللّذين يريدوا تركها. ويؤثر توجه النّاس لمجتمعهم على أنماط استهلاكهم، ومواقفهم تجاه السّوق. فقد ازدادت الوطنيّة الأمريكية تدريجيّا في آخر عقدين من الزّمان. إلاّ أنّها اندفعت بشدّة بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر، وحرب العراق. مثال ذلك، شهد الصّيف الذّي تلي حرب العراق تموجا في الأمريكيين المندفعين لزيارة المواقع التاريخيّة في الولايات المتحدة والتي تتراوح من آثار واشنطن دي سي Washington D. C.، وجبل روشمور Mount Rushmore، ومعركة جيتسبرج Gettsburg battlefield، ودستور يو إس إس USS Constitution إلى بيرل هاربر Pearl Harbor، وألامو Alamo. (٤٢)

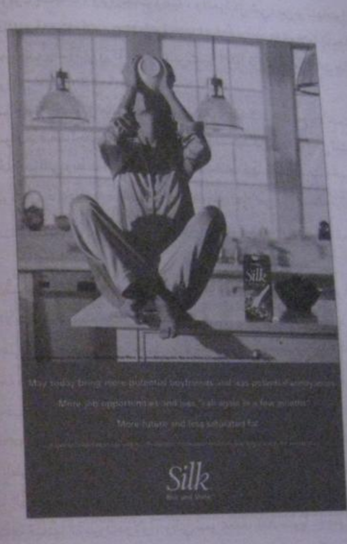
واستجاب المسوقون بمنتجات، وترويجات وطنيّة، وقدموا كل شيء من بوكيهات الورود إلى الملابس بصورة وطنيّة. مثال ذلك، قدمت مارس Mars طبعة جديدة وطنيّة من عبوة العلامة التّجاريّة M&M، والتي تسم بقطع حلوى حمراء، وبيضاء، وزرقاء. وتبرّعت بنسبة 100% من أرباح مبيعات هذه العبوات الخاصّة للصّليب الأحمر الأمريكي American Red Cross.

ورغم أن معظم جهود التّسويق هذه كانت مقبولة تماما، فقد كان التلويح بالأحمر والأبيض والأزرق محيّرا في بعض الأسواق. فبعد أحداث 11 سبتمبر، أصبح المستهلكون حذرين من المنتجات، والإعلانات الوطنيّة. فباستثناء الحالات التي ربطت الشّركات مبيعات منتجاتها فيها بالمساهمات الخيريّة، "لم يرحب أحد بالوطنيّة كبرنامج تسويق"، قال ذلك أحد المحلّلين. فعادة ينظر لها "من قبل المستهلكين كمحاولات لتحقيق المكاسب من الكوارث". ويجب أن يكون المسوقون حذرين في استجابتهم لمثل هذه العواطف الوطنيّة. (٤٣)

نظرات النّاس للطّبيعة. يختلف النّاس في مواقفهم تجاه العالم الطبيعيّ. فيشعر البعض أنهم محكومين به، ويشعر البعض الآخر بالانسجام معه، كما يسعي البعض الأخر للسّيطرة عليه. وهناك اتّجاه طويل المدى لنموّ سيطرة النّاس على الطّبيعة من خلال التّقنية، والاعتقاد أن الطّبيعة سخية في عطائها. لكن النّاس أدركوا حديثا جدّا أن الطّبيعة محدودة، وهشّة، ويمكن أن تدمّرها، أو تفسدها الأنشطة البشرية.

وأنتج هذا الحبّ المجدد للأشياء الطّبيعيّة حجما من سوق "أنماط الحياة للصّحة والبقاء lifestyles of health and sustainability (LOHAS)" لكلّ شيء من المنتجات الطّبيعيّة، والعضويّة، والغذائيّة إلى الطّاقة المجددة، والبدائل الطبية. واستجابت الأعمال بتقديم منتجات، وخدمات أكثر تغذّي هذه الاهتمامات. مثال ذلك، وجد منتجو الطّعام أسواقا متزايدة النموّ للأطعمة الطّبيعيّة، والعضويّة. وتمثل المنتجات الطّبيعيّة، والعضويّة الآن صناعة قيمتها 25 بليون دولارا، والتي تنمو بمعدل 20% سنويّا. وقفز مسوقو الكوة مثل أسواق كل الأطعمة Whole Foods Markets لخدمة هذا السّوق، وأضافت سلاسل الأطعمة التقليدية مثل كروجر Kroger، وسيف واي Safeway أقساما مستقلّة للأطعمة الطّبيعيّة، والعضويّة. وقفزت مبيعات سلك الموجة البيضاء لحليب الصويا White Wave's Silk soymilk، على سبيل المثال، من 4 مليون دولارا سنة 1998 إلى 270 مليون دولارا في السنة الماضية. حتي ماكدونالدز التحقت بهذه الحركة ايضا، واستبدلت حديثا عروضها للحليب بكرتونات من الحليب العضويّ. (٤٤)

نظرات النّاس للكون. أخيرا، يختلف النّاس في معتقداتهم الخاصّة بأصل الكون، وموقعهم منه. ورغم أن معظم الأمريكيين متدينين، إلاّ أن الإيمان الديني، والممارسات الدينية قلت تدريجيّا عبر السّنوات. كما لاحظ بعض المستشرفين اهتماما متجدّدا بالروحانيات، وقد يكون ذلك كجزء من البحث عن غرض داخلي جديد. فتحرك النّاس بعيدا عن المادّية، وطموح أكل الكلب للكلب إلى السّعي الى قيم أكثر استدامة - الأسرة، والمجتمع، والأرض، والإيمان - والتمسك الأكثر تأكّدا بالصّحيح والخطأ.



يستجيب المسوقون للتّغييرات في نظرة النّاس للبيئة الطّبيعيّة عن طريق تقديم منتجات طبيعيّة، وعضويّة أكثر. ووجدت سلك الموجة البيضاء نجاحا في حليب الصويا في صناعة قدرها 25 مليون دولار.

"يقوم الأمريكيون برحلات روحانية،" لاحظ ذلك أحد الخبراء، "مع زيادة اهتماماتهم بمعني الحياة، وأمور الرّوح. ويمكن أن تشمل الرّحلة الدّين، إلاّ أنّها يمكن أن تأخذ شكل . . . (الفرديّة الروحانية)". وتؤثر هذه الروحانية الجديدة على المستهلكين في كل شيّ" من عروض التلفاز التي يشاهدوها، والكتب التي يقرؤوها إلى المنتجات، والخدمات التي يشتروها. "نظرا لعدم ركن المستهلكين قيمهم ومعتقداتهم على المقعد الموجود خارج السّوق،" أضاف هذا الخبير، "فإنّهم يحضروا هذا الإلمام إلى العلامات التّجاريّة التي يشتروها. ويقدم التوغل في هذه الحساسيّة المرتفعة فرصة تسويق فريدة للعلامات التّجاريّة". (٤٥)

الاستجابة لبيئة التّسويق

RESPONDING TO THE MARKETING ENVIRONMENT

لاحظ أحد الأشخاص في إحدى المرّات أنه "توجد ثلاثة أنواع من الشركات: تلك التي تجعل الأشياء تحدث، وتلك التي تشاهد الأحداث تحدث، وتلك التي تتساءل عمّا يحدث". (٤٦) تري الكثير من الشّركات بيئة التّسويق كعنصر غير متحكم فيه يجب أن يكيّفوا أنفسهم له. ويقبلوا بيئة التّسويق بصورة سلبيّة، ولا يحاولوا تغييرها. ويحلّلوا القويّ البيئيّة، ويصمّموا استراتيجيات تساعد الشّركة في تجنب التّهديدات، والتمتع بمميزات الفرص التي توفّرها البيئة.

تأخذ شركات أخرى منظور *تفاعليا proactive* تجاه بيئة التّسويق. فبدلا من مشاهدة هذه الشّركات، ورد فعلها لما يجري، تتخذ هذه الشّركات إجراءات هجومية للتّأثير على العامة من النّاس، والقويّ الموجودة في بيئة تسويقهم. تعين هذه الشّركات أناسا للتّأثير على التّشريعات التي تؤثر على الصّناعات، وأحداث الأوساط لكسب تغطية إعلامية مفضّلة لهم. فيصدروا إعلانات (إعلانات تعبر عن وجهات نظر المحرّرين) لتشكيل الرّأي العام. ويضغطوا القضايا، والشكاوي مع المشرعين ليحافظوا على المنافسين في نفس الخط، ويصيغوا اتفاقيات تعاقدية للتحكم الأفضل في قنوات توزيعهم.

وعادة يمكن أن تجد الشّركات طرقا للتّغلب على القيود البيئيّة التي قد تبدو غير متحكم فيها. مثال ذلك:

> حدّدت الخطوط الجوية كاثي باسفيك Cathay Pacific Airlines أن الكثير من المسافرين يتجنّبوا هونج كونج Hong Kong بسبب التأخيرات الطّويلة عند الهجرة. وبدلا من افتراض أن هذه كانت مشكلة لا يمكنها حلها، فقد سأل العاملون الأعلى في كاثي حكومة هونج كونج عن كيفيّة تجنب هذه التأخيرات الطّويلة. وبعد مناقشات مطولة، وافقت الخطوط الجوية على دفع منحة سنوية للحكومة لتعيين مفتّشي هجرة أكثر - إلاّ أن هذه التعزيزات ستخدم بوّابات كاثي باسيفك في الأساس. وزادت قيمة العميل بتقليل فترة الانتظار ممّا قوي [الميزة التنافسية لكاثي]. (٤٧)

لا يمكن أن تتحكم إدارة التّسويق في القويّ البيئيّة دائما. ففي الكثير من الحالات، يجب أن تستسلم للمراقبة، ورد الفعل للبيئة فقط. مثال ذلك، يمكن أن تحقّق الشّركة نجاحا بسيطا في محاولة التّأثير على الترحيلات الجغرافيّة للسّكان، أو البيئة الاقتصادية، أو القيم الثّقافيّة الرئيسية. لكن كلما كان ممكنا، سينتهج مديرو التّسويق الأذكياء نهجا *تفاعليا proactive* بدلا مكن النّهج *الرد فعلي reactive* لبيئة التّسويق.

استعراض المفاهيم

في هذا الفصل، والثّلاثة فصول التّالية، تتعرّف على بيئات التّسويق، وكيف تحلّل الشّركات هذه البيئات للفهم الأفضل للسوق، والعملاء. فيجب أن تراقب الشّركات بيئة التّسويق *marketing environment*، وتتكيّف معها باستمرار كي تحصل

على الفرص، وتجنّب التّهديدات. وتشمل بيئة التّسويق كل العوامل، والقويّ التي تؤثر على مقدرة الشّركة على بناء الأعمال بفعاليّة مع سوقها المستهدف.

١) **وصف القويّ البيئيّة التي تؤثر على مقدرة الشّركة على خدمة عملائها.**
تتكوّن البيئة الجزئيّة *microenvironment* للشّركة من ممثّلين آخرين قريبين من الشّركة يشتركوا في تكوين شبكة تسليم قيمة الشّركة، أو يؤثروا على مقدرتها على خدمة عملائها. وتشمل البيئة الداخلية *internal environment* للشّركة - أقسامها المتعددة، ومستوياتها الإدارية - كما تؤثر على اتّخاذ قرارات التّسويق. وتتعاون شركات قناة التّسويق *marketing channel firms* - الموردون ووسطاء التّسويق بما في ذلك معيدي البيع، وشركات التّوزيع الطّبيعيّ، ووكالات خدمات التّسويق، والوسطاء الماليّين - لإنتاج قيمة العميل. وتشمل الخمسة أنواع لأسواق العميل *markets* أسواق المستهلك، والأعمال، ومعيد البيع، والحكومة، والأسواق الدّولية. ويتنافس المنافسون *competitors* مع الشّركة في محاولة لخدمة العملاء بصورة أفضل. أخيرا اللعامة من النّاس *publics* المختلفين اهتمامات فعليّة، أو محتملة في مقدرة الشّركة على تحقيق أهدافها، أو تأثير على مقدرتها على تحقيق أهدافها.
تتكوّن البيئة الكليّة *macroenvironment* من القويّ الاجتماعية الأكبر التي تؤثر على البيئة الجزئيّة كلّها. وتشمل السّت قوي التي تتكوّن منها البيئة الكليّة كلا من القويّ السكانية (الديموغرافية)، والاقتصادية، والطّبيعيّة، والتّقنية، والسّياسيّة، والثّقافيّة. تشكل هذه القويّ فرصا للشّركة، وتفرض تهديدات لها.

٢) **شرح كيف تؤثر التّغييرات في البيئات السكانية (الديموغرافية)، والاقتصادية على قرارات التّسويق.**
تكون السكانيات (الدّيموغرافيا) دراسة خواص المجتمعات البشرية. وتبين البيئة السكانية (أو الديموغرافية) *demographic environment* في وقتنا الحاليّ تغييرا في هيكل العمر، وترحيلا في أنماط الأسرة، وترحيلا جغرافيا في السكان، وسكان أفضل تعليما مع عمّال ياقات بيضاء أكثر، وزيادة في التنوع. وتتكوّن البيئة الاقتصادية *economic environment* من القويّ التي تؤثر على قوة الشّراء، وأنماطه. وتتسمّ البيئة الاقتصادية باهتمام أكبر للعميل بالقيمة، وترحيل أنماط إنفاق المستهلك. ويسعى المستهلكون المعصورون في وقتنا الحاليّ إلى قيمة أكبر - الخليط الصّحيح من الجودة والخدمة الجيدين بسعر عادل فقط. كما يتغيّر توزيع الدّخل ايضا. فقد ازداد الأغنياء غنى، وتقلّصت الطّبقة المتوسّطة، واستمر الفقراء في فقرهم ممّا قاد إلى سوق من شعبتين. وتفصل الكثير من الشّركات جهود تسويقها الآن لسوقين مختلفين - الأغنياء، والأقلّ غنى.

٣) **تعريف الاتجاهات الرئيسية في البيئات الطّبيعيّة، والتّقنية للشّركة.**
تبين البيئة الطّبيعيّة *natural environment* ثلاثة اتّجاهات رئيسية: العجز في مواد معينة، ومستويات تلوث أعلى، وزيادة تدخل الحكومة في إدارة الموارد الطّبيعيّة. وتنتج الاهتمامات البيئيّة فرص تسويق للشّركات اليقظة. ويجب أن يراقب السوق أربعة اتّجاهات رئيسية في البيئة التّقنية *technical environment*: السّرعة السّريعة للتّغييرات التّقنية، وميزانيات الأبحاث والتّطوير المرتفعة، وتركيز الشّركات على التّحسينات البسيطة في المنتج، وزيادة التّشريعات الحكوميّة. وسوف تفقد الشّركات التي تفشل في مسايرة التّغييرات التّقنية فرص المنتجات، والتّسويق الجديدة.

٤) **شرح التّغييرات الرئيسية في البيئات السّياسيّة، والثّقافيّة.**
يتكون البيئة السّياسيّة *political environment* من القوانين، والوكالات، والمجموعات التي تؤثر على إجراءات التّسويق، أو تعوقها. ومرّت البيئة السّياسيّة بثلاثة تغييرات تؤثر على التّسويق في العالم: زيادة التّشريعات التي تحكم الأعمال، ونفوذ قوي للوكالات الحكوميّة، وتركيز أكبر على الإجراءات المسؤولة اجتماعيا وأخلاقيا. وتتكوّن البيئة الثّقافيّة *cultural environment* من المؤسّسات، والقويّ التي تؤثر على قيم المجتمع، وإدراكاته، وتفضيلاته، وسلوكياته. وتبين البيئة اتّجاهات طويلة المدى تجاه "مجتمعنا"، وثقة أقلّ في المؤسّسات، وزيادة في الوطنيّة، وتقدير أكبر للطّبيعة، وروحانيات جديدة، والبحث عن قيم أكثر معنويّة، واستدامة.

٥) **مناقشة كيف يمكن أن يكون رد فعل الشّركات لبيئة التّسويق.**
يمكن أن تقبل الشّركات بيئة التّسويق سلبيا كعنصر غير متحكم فيه يجب أن تتكيّف طبقا له، وتتجنّب التّهديدات، وتستغل الفرص عند ظهورها. أو يمكن أن تأخذ منظور الإدارة البيئيّة *environmental management perspective*، وهو العمل التفاعلي لتغيير البيئة بدلا من ردود الفعل لها ببساطة. ويجب أن تحاول الشركات، كلما كان هذا ممكنا، أن تكون تفاعلية بدلا من أن تكون رد فعليّة.

استعراض المصطلحات الرئيسية

بيبو أو مزدهرو الأطفال baby boomers
بيئة ثقافية cultural environment
سكانيات (ديموغرافيات) demography
بيئة اقتصادية economic environment
قوانين انجل Engel's laws
جيل اكس generation X
جيل واي generation Y
بيئة كلية macroenvironment
بيئة التّسويق marketing environment
وسطاء التّسويق marketing intermediaries
بيئة جزئيّة microenvironment
بيئة طبيعيّة natural environment
بيئة سياسيّة political environment
عامة من النّاس public
بيئة تقنية technical environment

مناقشة المفاهيم

١) اذكر الستة ممثّلين للبيئة الجزئيّة للتّسويق. واتصل بعد ذلك بموقع ويب وال مارت www.walmart.com، وانتقل إلى قسم علاقات المستثمر Investor Relation، وانقر على أحدث تقرير سنوي. في التّقرير السّنوي، كم عدد الممثّلين الستة للبيئة الجزئيّة يمكن أن تجدهم؟ ناقش كل منها باختصار.

٢) اذكر أكبر ستّ قوي للبيئة الكليّة. واتصل بالصّفحة المنزليّة للمحافظة الطّبيعيّة Nature Conservancy في www.nature.org، وانقر على رابط المعلومات الماليّة Financial Information، وأوجد أحدث تقرير مالي. في التّقرير المالي، اوجد وصفا مختصرا لأي عدد من السّت قوي للبيئة الكليّة يمكنك أن تجده.

٣) ذكر الكتاب سبعة أنواع للعامة من النّاس الذّين يمكن أن يؤثروا على مقدرة الشّركة على تحقيق أهدافها. افرض أنك مدير تسويق لشركة سيارات. وكلّفت بإعادة تحديد موقع نموذج SUV الذّي كان معرّفا من قبل بأنّه "مسرف في

الوقود fuel guzzler". وأعيد تصميم النموذج بمحرك هجّين رائع الكفاءة وغير ملوث للبيئة. أي من أنواع العامة من النّاس السّبعة سيكون لهم التّأثير الأكبر على بنائك موقع "كفاءة الوقود" الجديد؟

٤) قال أحد المضحكين في إحدى المرّات: يمكنك أن ترى سوق الكاديلاك Cadillac يتقلّص عن طريق قراءة صفحة الوفيّات". في إطار القويّ البيئة الخارجيّة التي نوقشت في هذا الفصل، ما الذي يعنيه هذا الشّخص؟ ما الذي تفعله كاديلاك لمواجهة هذا الاتجاه؟ ومن منظور الإدارة البيئيّة، هل ردود فعل كاديلاك رد فعليّة، أو تفاعلية؟ ولماذا؟

٥) ناقش الأسباب الأوليّة لماذا يمكن أن تعين الشركة أناسا مؤثرين في اتّخاذ القرار في واشنطن دي سي؟ وهل من المنطقيّ أن تعين نفس الشّركة أناسا مؤثرين على اتّخاذ القرار على مستوى الولاية؟ لماذا؟

٦) يوجد مثل قديم يقول، "لا يمكن لفردين تسويق جيدين أن يتّخذا قرار تقنية جديدة رديء". هل من المؤكد أن الشّركة ستخسر في الفرص الجديدة إذا لم تتبنّ التقنية الجديدة؟ اشرح موقفك. هل يمكنك التّفكير في صناعة يمكن ألا تلعب التقنية دورا مهما فيها؟

تطبيق المفاهيم

١) تكون مانيك بانيك Manic Panic (www.manicpanic.com) إحدى أكثر العلامات التّجاريّة شعبيّة لهوت توبيك Hot Topic (التّسويق الحقيقيّ (٣-١)). وفتحت تيش وسنوكي Tish and Snoky، الشقيقتان من برونكس Bronx، محلهما في ضاحية أعمال قرية الشّرق East Village من نيويورك New York لأن "لا يوجد أي محل آخر، أو شركة أخرى وجدت ... للموسيقيّين، وبائعات الهويّ، والهمجيون، وأطفال النّوادي، والمؤدون، والراقصون وعارضات الأزياء، وعن كل واحد تقريبا يحب القليل من النمط الوحشيّ". باستخدام قوى البيئة الكليّة، والاتجاهات الحديثة كأساس لإجابتك، اشرح لماذا تعتقد أن مانيك بانيك قد نجحت. هل ستظلّ إجابتك كما هي إذا كنت توضح نجاح فيرا وانغ Vera Wang، مصمّم وتاجر تجزئة نيويورك سيتي للملابس؟

٢) بدأت معظم حملات التّسويق المرتبط بالسبب بشركات لها موارد ضخمة. ناقش في مجموعات صغيرة كيف يمكن للشّركات الأصغر التي لها موارد محدودة أكثر أن تنفذ جهود التّسويق المرتبط بالسّبب بنجاح. وكيف يمكن أن تفيد مثل هذه التّنظيمات الأعمال الخيريّة التي تعمل معها بترويجها الناجح لمنتجاتها، وخدماتها؟

التّركيز على التّقنية

حديثا، استضافت إف تي سي FTS ورشة عامة لمعرفات تردّد الرّاديو Radio Frequency Identifiers (RFID) لمناقشة كل التطبيقات التّقنية، وكذلك أخطاء استخدامها المحتملة. وفي الورشة، علق أحد المتحدّثين أن RFID "تعد بإعادة تشكيل، إن لم تكن ثورة في، الكثيرين الذّين يأتون إلى السّوق". وكما سبق أن ناقشنا في هذا الفصل، تكون RFID جزءا فعلا من الكثير من الحياة اليوميّة للمستهلكين. ومع اعتناق شركات مثل وال مارت، وجيليت للتّقنية، فإن RFID تغيّر فعلا من طريقة عمل الموردين، وتجار التّجزئة مع بعضهم بعضا.

وفي ورشة RFID، قدم سايمون لانجفورد Simon Langford، مدير استراتيجيّة RFID في وال مارت، أفكاره الخاصة بفوائد RFID. راجع عرضه في الخط المفتوح في الموقع http://www.ftc.gov/bcp/workshops/rfid/langford.pdf، وأجب على الأسئلة التالية:

١) كيف تساعد RFID في تقوية علاقات وال مارت مع الكثير من شركائها؟

٢) ما بعض منافعها لوال مارت؟ ولنجاح وال مارت؟

٣) كيف تزيد تقنية RFID من القيمة، والرّضاء لعملاء وال مارت؟

٤) كيف يمكن أن تؤثر أمور خصوصية المستهلكين عل الانتشار الواسع لقبول تقنية RFID؟

التّركيز على الأخلاق

في البدائل غير الكاملة: اختيار المؤسّسات في القانون، والاقتصاديات، والسّياسة العامة *Imperfect Alternatives: Choosing Institutions in Law, Economics and Public Policy*، ناقش نيل كومسار Neil Komesar من يجب أن يضع القواعد التي تحكم السّياسة العامة الرئيسية، بما في ذلك الأمور البيئيّة، والحفاظ على الموارد غير المتجدّدة، وخصوصية المعلومات. كما سأل أيضا من يجب أن يقرّر متى يحيّن الوقت لعمل القواعد بالنسبة إلى هذه الموضوعات الصّعبة. هل يجب أن نترك القطاع الخاصّ (الأعمال) تضع القواعد، ونتركها لتفرزها في السّوق؟ وهل يجب أن نتركها للمحاكم للحمّلة بتغيير القوانين؟ أم أن الوكالات الحكوميّة يجب أن تكون مسؤولة مسؤوليّة أوّلية عنها؟

١) بالعمل في مجموعات صغيرة، ناقشوا أحد الموضوعات الثّلاثة سالفة الذّكر (الأمور البيئيّة، أو الموارد غير المجددة، أو خصوصية المعلومات) مع تقديم ثلاثة أسباب في أن يكون القطاع الخاصّ المؤسّسة الأفضل لوضع القواعد.

٢) هل سمعت أن الأعمال استخدمت هذه الحجج من قبل؟ وهل هذه حجج جيدة؟

٣) هل أنت مقتنع أن القطاع الخاصّ مناسب لوضع هذه القواعد؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، أي من المؤسّسات الأخرى تختاره؟

الفصل الرابع

إدارة معلومات التّسويق

MANAGING MARKETING INFORMATION

بعد دراستك هذا الفصل، يجب أن تكون قادرا على

١) شرح أهمية المعلومات للشّركة، وفهمها للسوق
٢) تعريف نظام معلومات التّسويق، ومناقشة أجزائه.
٣) تحديد خطوات عملية أبحاث التّسويق.
٤) شرح كيف تحلّل الشّركات معلومات التّسويق، وتوزّعها.
٥) مناقشة الموضوعات الخاصّة التي يواجهها بعض باحثي التّسويق، بما في ذلك موضوعات السّياسة العامة، والموضوعات الأخلاقيّة.

استعراض المفاهيم

تعرّفت في الفصل السّابق على بيئة التّسويق المعقدة، والمتغيّرة. ونلقي نظرة في هذا الفصل على كيف تطوّر الشّركات، وتدير المعلومات عن عناصر البيئة المهمّة - عن عملائها، ومنافسيها، ومنتجاتها، وبرامج تسويقها. ونشرح نظم معلومات التّسويق المصمّمة لتعطي المديرين المعلومات الصّحيحة، في الصّورة الصّحيحة، وفي الوقت الصّحيح، لتساعدهم في اتخاذ القرارات الأفضل. كما نلقي نظرة فاحصة ايضا على عملية أبحاث التّسويق، وبعض العوامل الخاصّة في أبحاث التّسويق. فللنّجاح في الأسواق الحاليّة، يجب أن تعرف الشّركات كيف تدير الجبال معلومات التّسويق بفعاليّة.

نبدأ بإلقاء نظرة على متخبط التّسويق الكلاسيكيّ - قرار كوكاكولا الضّعيف الذّي اتّخذ منذ عدة سنوات بتقديم نيوكوك New Coke . بنت الشّركة قرارها على أبحاث تسويق كبيرة، إلاّ أن المنتج الجديد أخفق تماما. ومع استمرارك في القراءة ، اسأل نفسك كيف يمكن لشركة كبيرة ولها موارد تسويق ضخمة مثل كوكاكولا أن تقع في مثل هذا الخطأ الفادح في الأبحاث المعنويات : إذا حدث هذا لكوكاكولا ، فيمكن أن يحدث لأيّ شركة أخرى .



في سنة 1985 ، فيما أصبح الآن قصّة تسويق كلاسيكيّة لكلّ الأوقات ، عملت شركة كوكاكولا تخبطا رئيسيا في التّسويق . فبعد 99 سنة من النّجاح ، ابتعدت عن قاعدتها الرئيسية - " لا تخالط مع الكوكا الأمّ Don't mess with Mother Coke " - وأسقطت صيغتها

الأصلية كوك Coke! وأتت بنيو كوك *New* Coke بدلا منها ، بمذاق أكثر حلاوة ، وليونة .

في البداية ، بين الاهتياج العصبيّ للإعلان ، والدعاية للتّقديم ، بيعت New Coke بصورة طيبة . إلاّ أن المبيعات انخفضت مع ردود فعل العامة من النّاس المذهولين . وبدأت الشّركة تتلقّ حقائب من البريد ، وأكثر من 1,500 مكالمة هاتفيّة يوميّا من المستهلكين الغاضبين . وعملت مجموعة سمت نفسها "شاربو الكولا القدامى Old Cola Drinkers" احتجاجات ، وقدمت قمصان بنصف كم ، وهددت باللّجوء إلى القضاء إلاّ إذا عادت الشّركة إلى الصّيغة القديمة . وبعد ثلاثة أشهر فقط ، عادت الشّركة إلى الكولا القديمة . وتباع الآن باسم "كوك كلاسيك Coke Classic" جنبا إلى جنب مع النيو كوك New Coke على أرفف محلاّت السوبر ماركت . لقدّ قالت الشّركة أن النيو كوك ستظلّ علامتها التّجاريّة إلاّ أن للمستهلكين وجهة نظر أخرى . ومع نهاية السنة كانت مبيعات الكلاسيك متفوقة على مبيعات النيو كوك بنسبة اثنين إلى واحد في محلاّت السوبر ماركت .

لقدّ أنقذ رد الفعل السريع الشّركة من كارثة محتملة . فبذلت الجهود في كوك كلاسيك ، وقللت نيو كوك إلى الدّور المساعد . وأصبحت كوك كلاسيك العلامة التّجاريّة الرئيسية مرّة أخرى للشّركة ، والمشروب الرّائد في الوطن . وأصبحت نيو كوك "العلامة التّجاريّة الهجوميّة" للشّركة - الذّي يوقف البيبسي - ويعلن عنها بكثافة شديدة بمقارنة مذاق نيو كوك مع مذاق البيبسي . ولا زال لنيو كوك 2% من حصّة السّوق . ففي ربع سنة 1990 ، أعادت الشّركة تغليف نيو كوك ، وأعادت تقديمها كامتداد للعلامة التّجاريّة باسم آخر ، كوك تو Coke II . وتستحوذ كوك كلاسيك في وقتنا الحاليّ على 17% من سوق المشروبات الغازية في الولايات المتّحدة ، واختفت Coke II بهدوء .

لماذا قدمت نيو كوك في المقام الأول؟ وما الذّي حدث خطأ؟ يلقي الكثير من المحلّلين اللّوم على التخبط في أبحاث التّسويق الضّعيفة .

ففي بداية الثّمانينات ، رغم أن الكوك كانت المشروب الغازي الرّائد ، فقد كانت تفقد حصّتها في السّوق ببطء للبيبسي . فقامت شركة بيبسي لسنوات بتركيم "تحدي البيبسي Pepsi Challenge" ، وهو مسلسل تلفاز لاختبارات المذاق يبيّن أن المستهلكين يفضلوا المذاق الأكثر حلاوة للبيبسي . ومع بداية سنة 1985 ، رغم أن كوك كانت رائدة في السّوق كلّه إلاّ أن بيبسي كانت رائدة في حصّة مبيعات محلاّت السوبر ماركت بنسبة 2% . (قد لا يبدو هذا كثيرا ، إلاّ أن 2% من سوق المشروبات الغازية في الولايات المتّحدة الآن تناظر حوالي 1.2

بليون دولارا في مبيعات تجارة التّجزئة!) وكان على شركة كوكاكولا أن تعمل شيئا لتوقف فقدانها حصّتها في السّوق، وظهر الحل بأنّه يقع في تغيير مذاق الكوك.

بدأت شركة كوكاكولا أكبر مشروع أبحاث منتج جديد في تاريخ الشّركة. وقضت أكثر من سنتين، وأنفقت 4 مليون دولارا على الأبحاث قبل أن تستقرّ على الصّيغة الجديدة. واجرت 200,000 اختبارا للمذاق - 30,000 منها على الصّيغة النهائية بمفردها. وفي الاختبارات العمياء، اختار 60% من المستهلكين النيو كوك بدلا من القديمة، واختار 52% النيو كوك بدلا من البيبسي. وبيّنت الأبحاث أن نيو كوك يجب أن تكون الرّابحة، وقدمتها الشّركة في السّوق بثقة. لكن ماذا حدث؟

بالنّظر إلى الخلف، يمكننا أن نري أن كوك عرفت مشكلة أبحاث تسويقها بصورة ضيّقة جداً. فنظرت الأبحاث إلى المذاق فقط، ولم تتعرّف على مشاعر المستهلكين الخاصّة بإسقاط الكوك القديمة، واستبدالها بصيغة جديدة. ولم تأخذ في الحسبان غير الملموسات *intangibles* - اسم الكوك، وتاريخها، وتعبئتها، والميراث الثقافي، والصّورة. إلاّ أن الكوك تقع، للكثير من النّاس، في موقع البيسبول، والهوت دوج، وفطيرة التّفاح كمؤسّسة أمريكية، وتمثل نسيج أمريكا الحقيقيّ. وأصبح المعني الرمزي للكوك أكثر أهمية للكثير من المستهلكين عن مذاقها. والبحث الذّي يتناول مجموعة أمور أوسع يجب أن يكتشف هذه العواطف القويّة.

قد يكون مديرو الشّركة استخدموا حكما ضعيفا في تفسير البحث، واستراتيجيات التّخطيط حوله. مثال ذلك، أنهم أخذ وا نتيجة أن 60% من المستهلكين يفضلوا مذاق النيو كوك على أنّها تعني أن المنتج الجديد سيكسب في السّوق، كما عندما يكسب المرشّح السياسي بنسبة 60% من الأصوات. إلاّ أن هذه النّتيجة تعني أن 40% لا زالوا يحبوا الصّيغة الأصلية ايضا. وبإسقاط الصّيغة القديمة سحقت الشّركة براعم المذاق لنسبة كبيرة من شاربي الكوك الذّين لديهم ولاء لها، ولا يريدوا تغييرها. وقد كان من الممكن أن تكون الشّركة أكثر حكمة إذا تركت الكوك القديمة كما هي، وأدخلت الكوك الجديدة لاتساع للعلامة التّجارية. كما فعلت ذلك فيما بعد مع شيري كوك Cherry Coke بنجاح.

لدي شركة كوكاكولا أحد أكبر عمليات أبحاث التّسويق، وأكثرها تقدما في أمريكا. واحتفظت أبحاث التّسويق الجيدة بالشّركة في القمة في سوق المشروبات الغازية القاسية لعقود من الزّمان. إلاّ أن أبحاث التّسويق تبعد كثيرا عن العلم الدّقيق. فيندهش النّاس تماما، واستبعادهم من الصّورة يمكن أن يكون قاسيا للغاية. إذا استطاعت كوكاكولا أن تقع في خطأ أبحاث تسويق كبير، فيمكن لأيّ شركة أن تفعل ذلك ايضا.[١]

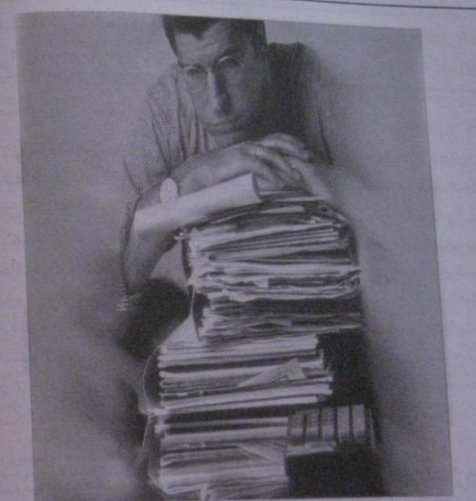
لإنتاج قيمة، ورضاء ممتازين للعميل، تحتاج الشّركات إلى معلومات عند كل شيء تقريبا، وكما توضح قصّة النيو كوك، تبدأ المنتجات، وبرامج التّسويق الجيدة بفهم كامل لاحتياجات المستهلك، ورغباته. كما تحتاج الشركات إلى الكثير من المعلومات عن المنافسين، ومعيدي البيع، وممثّلين آخرين، وقوي أخرى في السّوق.

مع الانفجار الحاليّ في تقنيات المعلومات، يمكن أن تنتج الشّركات الآن معلومات بكميّات كبيرة. وفي الحقيقة أن المديرين الحاليّين عادة ما يحصلوا على الكثير جدّا من المعلومات. ووجدت إحدى الدّراسات ان مع كل الشّركات التي تقدم بيانات، وكل المعلومات المتاحة الآن من خلال ماسحات محلاّت السوبر ماركت، أن لدي تجار التجزئة الكبار ما يكافيء 320 ميلا من أرفف الكتب من المعلومات عن منتجاتهم. فلدي وال مارت، أكبر تاجر تجزئة، معلومات أكثر من ثلاث مرات ونصف عن هذا القدر في مستودع بياناتها. للذلك، فإن نفاد المعلومات لا يمثل مشكلة، إلاّ أن الرّؤية من خلال "ضباب ودخان البيانات data smog" هي التي تمثل مشكلة. "ففي عصر المعلومات الغامرة هذا،" كما يعلق أحد الملاحظين، "من السّهل جدّا أن يدفن الشّخص، ويحمل أحمالا ثقيلة، ويحترق من الحمل الزّائد للبيانات".[٢]

رغم وفرة البيانات هذه، غالبا ما يشكوا المسوقون من عدم وجود معلومات كافية من النّوع الصحيح *right*. ووجدت إحدى الدّراسات الحديثة أن رغم أن نصف المديرين الذّي أجريت لهم دراسة مسحيّة قالوا أنهم لا يمكنهم التّعامل مع أحجام المعلومات التي تصلهم، فقد أراد ثلثيهم المزيد من المعلومات. واستخلص الباحث أنه "رغم الحجم، فلا زالوا لا يحصلون على ما يريدوه".[٣]

وفي إحدى المرّات، قال ضابط تنفيذ رئيسي سابق لمنشأة يونيليفر Unilever أنه اذا كانت يونيليفر تعرف ماتعرفه، لتضاعفت أرباحها. ويكون المعني واضحا: تجلس الكثير من الشّركات على معلومات غنية إلاّ أنّها تفشل في إدارتها، واستخدامها بصورة جيدة.[٤] فيجب أن تصمّم الشّركات نظم معلومات تسويق فعالة تعطي المديرين المعلومات الصّحيحة، في الصّورة الصّحيحة، وفي الوقت الصّحيح لتساعدهم في اتّخاذ قرارات أفضل.

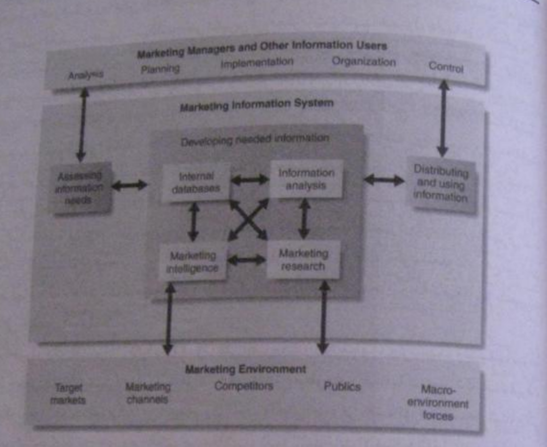
يتكون **نظام معلومات التّسويق marketing information system (MIS)** من أفراد، ومعدات، وإجراءات لجمع معلومات، وترتيبها، وتحليلها، وتقويمها، وتوزيع المعلومات اللاّزمة، والموثوقة، والدّقيقة على متخذي قرارات التّسويق. ويبيّن شكل (٤-١) أن MIS يبدأ بمستخدمي المعلومات، وينتهي بهم - وهم مديرو التّسويق، والشّركاء الداخليين والخارجيين، وآخرون يحتاجوا إلى معلومات التّسويق. ويبدأ بالتّداخل مع مستخدمي المعلومات هؤلاء لتقويم احتياجات المعلومات *assess information*



الأحمال الزّائدة من المعلومات: "في عصر المعلومات الغامرة هذا، من السّهل جداً أن يدفن الشّخص، ويحمل أحمالا ثقيلة، ويحترق من الحمل الزّائد للبيانات.

needs. وبعد ذلك، يطوّر المعلومات المطلوبة *develops needed information* من قواعد بيانات الشّركة الداخلية، وأنشطة ذكاء التّسويق، وأبحاث التّسويق. ويساعد بعد ذلك المستخدمين في تحليل المعلومات لوضعها في الصّيغة الصّحيحة لاتّخاذ قرارات التّسويق، وإدارة علاقات العميل. أخيرا فإن MIS يوزع *distribute* معلومات التّسويق، ويساعد المديرين في استخدامها *use it* في قراراتهم.

> **نظام معلومات التّسويق (MIS) marketing information system**
> أفراد، ومعدات، وإجراءات لجمع معلومات، وترتيبها، وتحليلها، وتقويمها، وتوزيع المعلومات اللاّزمة، والموقوتة، والدّقيقة على متخذي قرارات التّسويق.



شكل (٤-١) نظام معلومات التّسويق.

تقويم احتياجات معلومات التّسويق
ASSESSING MARKETING INFORMATION NEEDS

يخدم نظام معلومات التّسويق مديري التّسويق، ومديري الشّركة الآخرين أساسا. إلاّ أنه يمكن أن يقدم معلومات للشركاء الخارجيين، مثل الموردين، أو وكالات خدمات التّسويق ايضا. مثال ذلك، يمكن أن تعطي وال مارت Wal-Mart بروكتر وجامبل Procter & Gamble، وموردين رئيسيّين آخرين اتّصالا بمعلومات عن أنماط شراء العملاء، ومستويات المخزون. إضافة إلى هذا، يمكن أن تعطي للعملاء المهمين اتّصالا محدودا بنظام المعلومات. فتنتج دل للحاسب Dell Computer صفحات مكافأة Premium Pages تفصلها خصّيصا لعملائها الكبار، وتعطيهم اتّصالا بمعلومات تصميم المنتج، وحالة طلبهم، والخدمة ودعم المنتج. وتسمح فيداكس FedEx لعملائها بالدّخول في نظام معلوماتها لجدولة الشحنات، وتتبعها. وفي تصميم نظام المعلومات، يجب أن تأخذ الشّركة في الحسبان احتياجات كل المستخدمين الآخرين.

ويوازن نظام معلومات التّسويق الجيد المعلومات التي يحب *like* المستخدمون الحصول عليها مقابل ما

يحتاجوه *need* فعلا، وما يمكن *feasible* تقديمه. تعمل الشّركة لقاءات شخصيّة مع المديرين لتحدّد المعلومات التي يحبوا الحصول عليها. سيطلب بعض المديرين أي معلومات يمكنهم الحصول عليها دون التّفكير بعناية فيما يحتاجوه بالفعل. ويمكن أن تكون المعلومات الكثيرة جداً بنفس ضرر المعلومات القليلة جداً. ويمكن أن يحذف مديرون آخرون أشياء يجب أن يعرفوها، أو قد لا يعرفوا بعض أنواع المعلومات التي يجب أن يطلبوها. مثال ذلك، قد يحتاج المديرون أن يعرفوا أن المنافس يخطّط لتقديم منتج جديد خلال السنة القادمة. ولعدم معرفتهم بالمنتج الجديد، فلا يعتقدوا أنهم في حاجة إلى معلومات عنه. ويجب أن يراقب MIS بيئة التّسويق ليوفر لمتخذي القرارات المعلومات التي يجب أن يحصلوا عليها لاتّخاذ قرارات التّسويق الرئيسية.

وفي بعض الأحيان لا يمكن أن تقدم الشّركة المعلومات اللاّزمة، إمّا بسبب عدم إتاحتها، أو بسبب قيود MIS. مثال ذلك، قد يريد مدير العلامة التّجاريّة أن يعرف كيف سيغيّر المنافسون ميزانيات اعلانهم في السنة القادمة، وكيف ستؤثر هذه التّغييرات على حصص سوق الصّناعة. وقد لا تكون المعلومات عن الميزانيات المخطّط لها متاحة. وحتي إذا كانت متاحة، قد لا يكون MIS للشّركة متقدّما بدرجة كافية للتنبؤ بالتّغييرات النّاتجة في حصص السّوق.

أخيرا، يمكن أن تتزايد تكاليف الحصول على المعلومات، وتشغيلها، وترتيبها، وتسليمها بسرعة كبيرة. ويجب أن تحدّد الشّركة إذا كانت فوائد الحصول على معلومات إضافية تستحقّ تكاليف توفيرها، وعادة يكون من الصّعب تقويم كلا من القيمة، والتّكلفة. والمعلومات، في حد ذاتها، لا تستحقّ شيئا، وتأتي قيمتها من استخدامها *its use*. وفي الكثير من الحالات، تعمل المعلومات الإضافية القليل لتغيير قرار المدير، أو تحسّينه، أو يمكن أن تزداد تكاليف المعلومات عن العائدات من القرارات المعدّلة. ويجب ألا يفترض المسوقون أن المعلومات الإضافية تستحقّ الحصول عليها دائما. وبدلا من ذلك، يجب أن يزنوا بعناية تكاليف المعلومات الإضافية مقابل الفوائد النّاتجة منها.

تطوير معلومات التّسويق

DEVELOPING MARKETING INFORMATION

يمكن أن يحصل المسوقون على المعلومات اللاّزمة من البيانات الداخلية *internal data*، و ذكاء التّسويق *marketing intelligence*، و أبحاث التّسويق *marketing research*.

البيانات الداخلية Internal Data

تبني الكثير من الشّركات **قواعد بيانات داخليّة internal databases** موسعة، وهي تجميعات الكترونية للمعلومات التي يتم الحصول عليها من مصادر البيانات في الشّركة. ويمكن أن يتصلّ مديرو التّسويق بالمعلومات الموجودة في قاعدة البيانات، ويعملوا عليها بالفعل لتعريف فرص التّسويق، ومشاكله، ويخطّطوا

البرامج، ويقوموا الأداء.

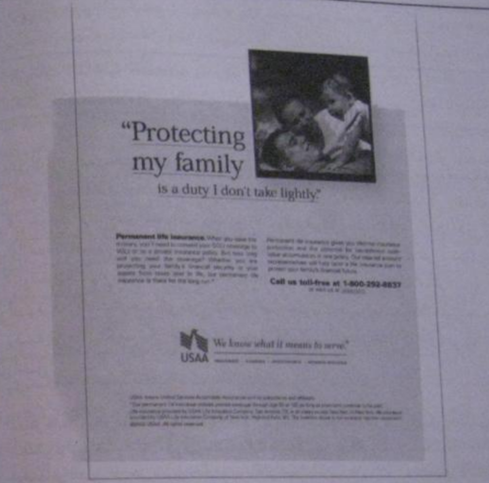
> **قواعد البيانات الداخلية internal databases**
> تجميعات الكترونية للمعلومات التي يتم الحصول عليها من مصادر البيانات في الشركات.

يمكن أن تأتي المعلومات الموجودة في قاعدة البيانات من العديد من المصادر. فيعد قسم المحاسبة التقارير الماليّة، ويحتفظ بسجلاّت تفصيليّة للمبيعات، والتّكاليف، والتدفقات النقديّة. وتعد العمليّات تقارير عن جداول الإنتاج، والشحنات، والمخزونات. وتعد قوة المبيعات تقارير عن ردود فعل معيدي البيع، وأنشطة المنافسين. ويقدم قسم التّسويق معلومات عن السكانيات (الديموغرافيات)، والأمور النفسيّة، وسلوك الشّراء، ويحتفظ قسم خدمة العملاء بسجلاّت عن رضاء العملاء، أو مشاكل الخدمة. ويمكن أن توفر الدّراسات البحثيّة التي تجري لأحد الأقسام معلومات مفيدة لعدد من الأقسام الأخرى.

وفيما يلي مثال لكيف يمكن أن تستخدم إحدى الشّركات قاعدة بياناتها الداخلية في اتّخاذ قرارات تسويق أفضل:

> تحتفظ USAA، والتي تقدم خدمات ماليّة لأفراد جيش الولايات المتّحدة وأسرهم، بقاعدة بيانات عملاء مبنيّة من تواريخ شراء العملاء، ومن المعلومات المجموعة مباشرة من العملاء. وتستخدم USAA قاعدة البيانات في تفصيل عروض تسويق لاحتياجات محدّدة لعملاء أفراد. مثال ذلك، إذا كان لدي الأسرة أبناء في الجامعة، ترسل USAA معلومات هؤلاء الأبناء عن كيف يديروا بطاقات ائتمانهم. وإذا كان لدي الأسرة اطفال أصغر، فإنّها ترسل كتيبات عن أشياء مثل تمويل تعليم الطّفل. أو، بالنسبة إلى العملاء الّذين ينظروا تجاه التّقاعد، فإنّها ترسل معلومات عن التّخطيط العقاري. ومن خلال الاستخدام الماهر لقاعدة البيانات، تخدم USAA كل عميل بصورة فريدة، ممّا ينتج عنه مستويات ولاء عميل أعلى - وتحافظ الشّركة المقدر قيمتها بـ 65 بليون دولار على أكثر من 69% من عملائها.(٥)

عادة يمكن الاتّصال بقواعد البيانات الداخلية بسرعة أكبر، وأرخص من مصادر المعلومات الأخرى، إلاّ أنها تمثل بعض المشاكل ايضا. فنظرا لأن المعلومات الداخلية تجمع لأغراض أخرى، فقد لا تكون كاملة، أو تكون الصّورة الخطأ لاتّخاذ قرارات التّسويق. مثال ذلك، يجب أن تتكيّف بيانات المبيعات والتكلفة التي يستخدمها قسم المحاسبة في إعداد التّقارير الماليّة لاستخدامها في تقويم المنتج، أو قوة المبيعات، أو أداء القناة. فتتقادم البيانات بسرعة، ويحتاج الاحتفاظ بقاعدة بيانات مجدّدة إلى جهد كبير. إضافة إلى هذا، تنتج الشّركة الكبيرة جبالا من المعلومات، ومن الصّعب متابعتها كلّها. ويجب أن تكون معلومات قاعدة البيانات متكاملة جيدا، ويمكن الاتصال بها من خلال أسطح بينيّة صديقة للمستخدم حتي يمكن أن يجدها المديرون بسهولة، ويستخدموها بفعاليّة.



تستخدم USAA مقدمة الخدمات الماليّة قاعدة بياناتها الموسعة في تفصيل عروض التّسويق على احتياجات محدّدة للعملاء الأفراد، ممّا ينتج عنه الحفاظ على بقاء أكثر من 96% من عملائها.

ذكاء التّسويق Marketing Intelligence

يكون ذكاء التّسويق **marketing intelligence** التّجميع، والتّحليل النظميين للمعلومات المتاحة بصورة عامة عن المنافسين، والتطورات في بيئة التّسويق. والهدف من ذكاء التّسويق هو تحسين اتّخاذ القرارات الاستراتيجيّة، وتقويم إجراءات المنافسين وتتبعها، وتقديم تنبيه مبكّر بالفرص، والتّهديدات.

> **ذكاء التّسويق marketing intelligence**
> التّجميع، والتّحليل النظميين للمعلومات المتاحة بصورة عامة عن المنافسين، والتطورات في بيئة التّسويق.

وازداد جمع الذّكاء التنافسي بصورة هائلة مع تزايد تطفّل الكثير، والكثير من الشّركات على منافسيهم. وتتراوح الأساليب من فضول العاملين في الشّركة، والعلامات الرئيسية لمنتجات المنافسين إلى

البحث في الإنترنت، والاندساس في المعارض التّجاريّة للصّناعة، والدوران خلال صناديق نفايا المنافسين.

ويمكن جمع الكثير من الذّكاء من أناس موجودين في داخل شركات المنافسين - منفذين، ومهندسين، وعلماء، ووكلاء مشتريات، وقوة مبيعات. كما يمكن أن تحصل الشّركة على معلومات ذكاء مهمة من الموردين، ومعيدي البيع، والعملاء الرّئيسيّين ايضا. أو يمكن أن تشتري منتجات المنافسين، وتحللها، وتراقب مبيعاتهم، وتتأكّد من براءات اختراعاتهم الجديدة، وتفحص الأنواع المختلفة من الأدلة الطبيعيّة. مثال ذلك، تتأكّد إحدى الشّركات بانتظام من دفعات عبوات منافسيها - يمكن أن تحدّد الدّفعات الكاملة الكثير من العمل، والازدهار، ويمكن أن تحدّد الدّفعات شبه الكاملة أنهم يمرّون بأوقات صعبة.

كما تبحث بعض الشّركات حتى في نفايا المنافسين، والتي تعتبر من النّاحية القانونيّة ملكيّة مهجورة بمجرد أن تغادر مواقعها. وفي إحدى حوادث البحث في النفايا، عيّنت شركة أفون Avon مفتّشين للنّبش في مقلب نفايات منافستها ماري كاي كوزموتكس Mary Kay Cosmetics بحثا عن وثائق يمكن أن توجد فيها. ولجأت ماري كاي المعتدي عليها إلى القضاء مطالبة بإعادة نفاياها لها، إلاّ أن النفايا كانت واقعة في مكان عام، وكان لدي أفون شريط فيديو يثبت ذلك. وفي حالة أخرى، سمحت بروكتر وجامبل Procter & Gamble "بالغطس في النفايا" في المقر الرّئيسي لمنافستها يونيليفر Unilever. وكان الهدف منتجات رعاية الشّعر التي تنتجها يونيليفر - بما في ذلك Salon Selectives، و Fineses، و Thermasilk، و Helen Curtis - والتي تتنافس مع منتجات P&G من العلامات التّجاريّة Pantene، و Head & Shoulders، و Pert. "ومن الواضح أن العمليّة حقّقت نجاحا كبيرا،" ذكر ذلك أحد المحلّلين. "حصلت P&G على ما تريده بالنسبة إلى كل ذرة معلومات كانت هناك عن العلامات التّجاريّة ليونيليفر". لكن عندما وصلت أخبار التكتيكات التي عليها علامة استفهام إلى مديري الإدارة العليا في P&G، أصيبوا بصدمة كبيرة. وأوقفوا المشروع فورا، وتطوّعوا بإخطار يونيليفر، ودخلوا في مفاوضات لتصحيح ما يمكن تصحيحه من أخطاء تنافسيه حدثت. ورغم إدّعاء P&G أنها لم تكسر القانون، إلاّ أن الشّركة ذكرت أن الغارة عل النفايا، "تعدّت خطوطنا الإرشاديّة الصّارمة الخاصّة بسياسات أعمالنا". (٦)

يمكن أن يكشف المنافسون عن معلومات الذّكاء من خلال تقاريرهم السّنوية، ومنشورات الأعمال، وعروض المعارض التّجاريّة، والتّصريحات للصّحافة، والإعلانات، وصفحات الويب. وأثبتت الإنترنت أنها مصدر هائل جديد للمعلومات التي يقدمها المنافسون. فتضع معظم الشّركات الآن أحجاما من المعلومات عل مواقع الويب الخاصّة بها ممّا يوفر تفاصيلا لجذب العملاء، أو الشّركاء، أو الموردين، أو الرّاغبين في الحصول على امتيازات. وباستخدام آلات بحث الإنترنت، يستطيع المسوقون أن يبحثوا عن أسماء منافسين محددين، أو أحداثهم، أو اتّجاهاتهم، ويروا ما يحدث. (٧)

حتى الشّركات التي لها تقنيات أساسيّة فقط يمكنها أن تستخدم هذه التّقنيات في جمع الذّكاء، ينصح بذلك استشاريّ في ذكاء المنافسة. تابع مواقع ويب المنافسين، واختبرها لترى إذا كانوا قد جدّدوا، أو غيّروا

نسختهم عن أي من خطوط المنتج. وهل أعادوا تصميم الموقع، أو غيّروا تركيزه؟ وما الذّي تأتي به آلات البحث عن المنافسين؟ وكيف تغطّيهم وسائل الإعلام؟ وتغطي صناعتك؟ عادة تقدم صفحات النّشر العامة التي يمكن الاتّصال بها تلميحات إضافية: فيمكن أن يدخل المنافسون في مناقشة شائعات عن المعلومات. وراقب العاملين أثناء أوقات عدم عملهم. فهم مصدر معلومات ايضا. "عادة يندهش العملاء أن هناك الكثير الذّي يمكن معرفته منهم،" يقول الاستشاري ذلك. "فهم مشغولون بعمليّاتهم اليوميّة، ولا يدركوا كم من المعلومات يمكن الحصول عليها بقلة فقط من مشاوير المفاتيح الاستراتيجيّة".



ذكاء التّسويق: سمحت بروكتر وجامبل "بالغطس في النفايا" في المقر الرّئيسي لمنافستها يونيليفر. وعندما علمت الإدارة العليا في بروكتر وجامبل بالممارسة العمليّة التي عليها علامة استفهام، أوقفوا المشروع فورا، وتطوّعوا بإخطار يونيليفر، ودخلوا في مفاوضات لتصحيح ما يمكن تصحيحه من أخطاء تنافسيه حدثت.

كما يمكن أن يغوص الباحثون عن الذّكاء خلال أي من آلاف بقواعد البيانات الموجودة في الخط المفتوح. يكون بعضها مجانيا. مثال ذلك، تقدم قاعدة بيانات مفوضية الولايات المتّحدة للسندات والأوراق الماليّة U. S. Security and Exchange Commission مخزونا ضخما من المعلومات الماليّة عن المنافسين العموميين، وتكشف قاعدة بيانات مكتب براءات الاختراع للولايات المتّحدة U. S. Patent Office عن براءات الاختراع للمنافسين. ويمكن أن تشترك الشّركات مجانا في أي من أكثر من 30,000 قاعدة بيانات، وخدمات بحث عن معلومات في الخط المفتوح مثل ديالوج Dialog، وداتا ستار DataStar، وليكسيس

نيكسيس LEXIS-NEXIS، واسترجاع أخبار داو جونز Dow Jones News Retrieval، ويو إم آب بروكويست UNI ProQuest، واتّصال الخط المفتوح Online Access لدون وبرادستريت Dun & Bradstreet.

وتعمل مباراة الذّكاء في الاتجاهين. ففي مواجهة جهود ذكاء التّسويق المحددة من المنافسين، تتخذ معظم الشّركات إجراءات مضادّة لها الآن. مثال ذلك، بدأت يونيليفر تدريب ذكاء تنافسي على نطاق واسع. وطبقا لأحد العاملين السّابقين في يونيليفر، "قيل لنا كيف نحمي المعلومات، وكذلك كيف نحصل عليها من المنافسين. وحذرونا من أن تكون أفواهنا مغلقة دائما أثناء السّفر . . . كما حذرونا من أن جواسيس من المنافسين يمكن أن يظهروا كسائقين في شركات الليموزين التي نتعامل معها". كما تنفذ يونيليفر تأكدات عشوائيّة على الأمن الدّاخلي. كما يقول أحد العاملين السّابقين فيها، "وفي أحد مؤتمرات [التّسويق الداخلية]، كنّا مستعدين عندما تمت الاستعانة بأحد الممثّلين ليتسلّل في المجموعة. وكانت الفكرة معرفة من يتكلّم معه، وما حجم ما ذكروه له، وما طول الوقت الذّي انقضي في عدم معرفة أحد منّا به. وانتهى الأمر بتواجده لفترة طويلة". (٨)

ويطرح الاستخدام المتزايد لذكاء التّسويق عددا من الأمور الأخلاقيّة. فرغم قانونيّة معظم الأساليب سالفة الذكر، ويعتبر بعضها بأنّه تنافسيه عنيفة، فيمكن أن يشمل بعضها أخلاقيات عليها علامة استفهام. من الواضح أن الشّركات يجب أن تستفيد من المعلومات المنشورة. إلاّ أنّها يجب ألا تنحدر للتطفل. فمع كل مصادر الذكاء القانونيّة المتاحة الآن، لا تحتاج الشّركة أن تكسر القانون، أو دساتير الشّرف المقبولة لتحصل على ذكاء جيد.

أبحاث التّسويق
MARKETING RESEARCH

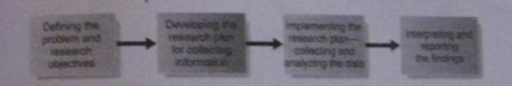
بالإضافة إلى المعلومات عن الأحداث البيئيّة، وعن المنافسين، عادة يحتاج المسوقون إلى دراسات نظاميّة لحالات محدّدة. مثال ذلك، تريد سيرز Sears أن تعرف ما الذّي يكون أكثر فعالية في الجذب في حملة إعلان نشأتها. أو تريد توشيبا Toshiba أن تعرف عدد النّاس، أو الشّركات، وأنواعهم الذّين سيشتروا حاسبهم الدفتري فائق السّرعة الجديد. في مثل هذه الحالات، لن يقدم ذكاء التّسويق المعلومات التفصيلية اللاّزمة. ويحتاج المديرون عند ذلك إلى أبحاث التّسويق.

تكون **أبحاث التّسويق marketing research** تصميم البيانات المرتبطة بحالة تسويق محدّدة تواجه التنظيم، وجمعها، وتحليلها، وإعداد تقرير بها بطريقة نظميّة. تستخدم الشّركات أبحاث التّسويق في مدى واسع من الحالات. مثال ذلك، يمكن أن تساعد أبحاث التّسويق المسوقين في تقويم إمكانيّة السّوق، وحصّة السّوق، وفهم رضاء العميل وسلوك شراؤه، وقياس فعالية أنشطة التّسعير، والمنتج، والتّوزيع، والتّرويج.

أبحاث التّسويق marketing research
تصميم البيانات المرتبطة بحالة تسويق محدّدة تواجه التّنظيم، وجمعها، وتحليلها، وإعداد تقرير بها بطريقة نظميّة.

ولدى بعض الشّركات الكبيرة أقسام أبحاث خاصّة بها، والتي تعمل مع مديري التّسويق على مشروعات أبحاث التّسويق. وهذه هي الكيفيّة التي تعمل بها كرافت Kraft، وسيتيجروب Citigroup، والكثير من عمالقة المنشآت الأخرى في أبحاث التسوق. إضافة إلى ذلك، غالبا ما تعين هذه الشّركات - مثلما تفعل الشّركات الأصغر - متخصصي أبحاث خارجيين للاستشارة مع الإدارة في مشاكل التّسويق، وإجراء أبحاث التّسويق. وفي بعض الأحيان تشتري الشّركات بيانات سبق أن جمعتها شركات خارجية لتساعدها ببساطة في اتّخاذها قراراتها.

ولعمليّة أبحاث التّسويق (انظر شكل (٤-٢)) أربع خطوات: تعريف المشكلة وأهداف البحث *defining the problem and research objectives*، وتطوير خطة البحث *developing the research plan*، وتنفيذ خطة البحث *implementing the research plan*، وتفسير النّتائج وإعداد تقرير بها *interpreting and reporting the findings*.



شكل (٤-٢) عملية أبحاث التّسويق.

تعريف المشكلة، وأهداف البحث defining the Problem and Research Objectives

يجب أن يعمل مديرو، وباحثو التّسويق مع بعضهم في تعاون وثيق لتعريف المشكلة، والاتّفاق على أهداف البحث. فيفهم المدير القرار الّذي تلزم له المعلومات فهما أفضل، ويفهم باحث التّسويق أبحاث التّسويق، وكيفيّة الحصول على المعلومات فهما أفضل.

وعادة تكون خطوة تعريف المشكلة، وأهداف البحث أصعب خطوة في عملية البحث. فقد يعرف المدير أن شيء معين خطأ دون معرفة الأسباب المحددة لذلك. مثال ذلك، في حالة نيو كوك، عرفت شركة كوكاكولا مشكلة بحثها بصورة ضيّقة للغاية ممّا نتج عنه نتائج كارثيّة. وفي مثال آخر، قرّر مديرو محل كبير لتجارة تجزئة بالمخفضات بصورة متعجلة أن انخفاض المبيعات كان بسبب الإعلان الضّعيف. ونتيجة

لذلك، طلبوا إجراء بحث لاختبار إعلان الشّركة. وعندما أظهر هذا البحث أن الإعلان الحاليّ كان يصل إلى النّاس الصّحيحين بالرّسالة الصّحيحة، وقع المديرون في حيرة. وتحول الأمر إلى أن المشكلة الحقيقيّة كانت في عدم تسليم السّلسلة الأسعار، والمنتجات، والخدمات التي يتم الوعد بها في الإعلانات. وتجنب تعريف المشكلة الحريص تكلفة، وتأخير إجراء بحث الإعلان.

وبعد تعريف المشكلة بعناية، يجب أن يحدّد المدير والباحث أهداف البحث. يمكن أن يكون لبحث التّسويق أحد ثلاثة أنواع من الأهداف. يكون هدف **البحث الاستكشافي** exploratory research جمع معلومات تمهيدية تساعد في تعريف المشكلة، واقتراح الفروض. ويكون هدف **البحث الوصفيّ** descriptive research وصف الأشياء، مثل إمكانيّة السّوق للمنتج، أو السكانيات (أو الديموغرافيات)، ومواقف المستهلكين الّذين يشتروا المنتج. ويكون هدف **البحث السببي** casual research اختبار الفروض الخاصّة بعلاقات السّبب والأثر. مثال ذلك، هل ينتج عن تخفيض 10% في مصاريف الالتحاق بالكليّة الخاصة زيادة كافية في تسجيل الطّلاب لتقديم هذا الخصم في الرّسوم؟ وعادة يبدأ المديرون بالبحث الاستكشافي، ويتبعه فيما بعد البحث الوصفيّ، أو البحث السببي.

البحث الاستكشافي exploratory research
بحث تسويق لجمع معلومات تمهيدية تساعد في تعريف المشكلة، واقتراح الفروض.

البحث الوصفيّ descriptive research
بحث تسويق لوصف الأشياء، مثل إمكانيّة السّوق للمنتج، أو السكانيات (أو الديموغرافيات)، ومواقف المستهلكين الّذين يشتروا المنتج.

البحث السببي casual research
بحث تسويق لاختبار الفروض الخاصّة بعلاقات السّبب والأثر.

توجه صياغة المشكلة، وأهداف البحث عملية البحث كلّها. فيجب أن يضع المدير، والباحث هذه الصياغة في صورة مكتوبة للتأكد من اتّفاقهما على الغرض من البحث، وقبول نتائجه.

تطوير خطة البحث Developing the Research Plan

بعد تعريف المشكلة، وأهداف البحث، يجب أن يحدّد الباحثون المعلومات الدّقيقة اللاّزمة، ويطوروا خطة لجمعها بكفاءة، ويقدموا الخطّة للإدارة. تحدّد خطة البحث مصادر البيانات الموجودة، وتذكر طرق البحث

المحددة، وطرق الاتّصال، وخطط المعاينة، والأدوات التي سيستخدمها الباحثون في جمع البيانات الجديدة.

ويجب أن تترجم أهداف البحث إلى احتياجات محدّدة من المعلومات. مثال ذلك، أفرض أن شركة كامبيل Campbell قررت أن تجري بحثا عن كيف سيكون رد فعل المستهلكين لتقديم حاوي بلاستيك جديد يشبه السّلطانيّة، والذّي استخدمته بنجاح في عدد من منتجاتها الأخرى. سيكلف الحاوي أكثر، إلاّ أنه سيسمح للمستهلكين بتسخين الشوربة في فرن الميكرو ويف دون إضافة ماء، أو حليب، وتناول الشوربة دون استخدام أطباق. يمكن أن يتطلّب هذا البحث المعلومات المحددة التّالية:

- الخواص السكانية (أو الديموغرافية)، والاقتصادية، والخاصّة بنمط الحياة لمستخدمي الشوربة الحاليّين. (قد يجد الأزواج العاملون المشغولون أن الرّاحة في العبوة الجديدة تستحقّ السّعر، وقد تريد العائلات التي لديها أطفال أن تدفع أقلّ، وتغسل السّلطانيّة والأطباق).
- أنماط استخدام المستهلك للشوربة: كم يتناولوا من الشوربة، وأين، ومتى. (قد تكون العبوة الجديدة مثاليّة للكبار الذّين يتناولوا طعام الغداء وهم خارجون، لكنّها لن تكون أقلّ راحة للعائلة التي تغذّي عددا من الأطفال).
- ردود فعل تجار التّجزئة للعبوة الجديدة: (يمكن أن يضر الفشل في الحصول على دعم تجار التّجزئة بمبيعات العبوة الجديدة).
- مواقف المستهلك تجاه العبوة الجديدة: (يمكن أن يصبح كامبيل الأحمر والأبيض مؤسّسة أمريكية - هل سيقبل المستهلكون العبوة الجديدة؟)
- التنبؤ بمبيعات كلٍ من العبوة الجديدة، والعبوة الحاليّة: (هل ستتسبّب العبوة الجديدة في زيادة أرباح كامبيل؟)

وسيحتاج مديرو كامبيل إلى هذه الأنواع من المعلومات، والعديد من المعلومات الأخرى لتحديد إذا كانوا سيقدموا العبوة الجديدة.

ويجب أن تقدم خطة البحث في *اقتراح مكتوب* *written proposal*. ويكون الاقتراح المكتوب مهما بصفة خاصّة عندما يكون مشروع البحث كبيرا، ومعقّدا، أو عندما تجريه شركة خارجية. ويجب أن يغطي الاقتراح مشاكل الإدارة، وأهداف البحث، والمعلومات المراد الحصول عليها، والطّريقة التي يمكن أن تساعد بها النّتائج في اتّخاذ قرارات الإدارة. كما يجب أن يشمل الاقتراح تكاليف البحث ايضا.

ولتلبية احتياجات المدير من المعلومات، يمكن أن تطلب خطة البحث جمع بيانات ثانويّة، أو بيانات

أوليّة، أو الاثنين. تتكوّن **البيانات الثّانويّة secondary data** من معلومات موجودة بالفعل في مكان ما، وسبق جمعها لغرض آخر. وتتكوّن **البيانات الأوليّة primary data** من معلومات جمعت للغرض المحدد للبحث.

البيانات الثّانويّة secondary data
معلومات موجودة بالفعل في مكان ما، وسبق جمعها لغرض آخر.

البيانات الأوليّة primary data
معلومات جمعت للغرض المحدد للبحث.

جمع البيانات الثّانويّة Gathering Secondary Data

عادة يبدأ الباحثون بجمع البيانات الثّانويّة. وتوفر قاعدة البيانات الداخلية للشّركة نقطة بداية جيدة. إلاّ أن الشّركة يمكن أن تتصلّ بمدى متنوع من مصادر المعلومات الثّانويّة، بما في ذلك خدمات البيانات التّجاريّة، والمصادر الحكوميّة (انظر جدول (٤-١)).

جدول (٤-١) مصادر معلومات ثانويّة مختارة.

بيانات الأعمال

AC Nelsen (www.acnelsen.com)، والذّي يقدم بيانات ماسح محلاّت سوبر ماركت عن المبيعات، وحصّة السّوق، وأسعار تجارة التّجزئة، وبيانات عن مشتريات الأسرة، وبيانات عن جمهور التلفاز.

Information Resources, Inc. (www.infors.com)، والذّي يقدم بيانات ماسح محلاّت سوبر ماركت عن تتبع حركة منتجات البقّالة، وبيانات مشتريات المنتج الجديد.

Arbitron (www.arbitron.com)، والذّي يوفر معلومات عن جمهور السّوق المحلي، وراديو الإنترنت، وإنفاقات الإعلان عبر الأوساط المختلفة، وبيانات الإنفاق.

NDC Health Information Services (www.simatics.com/index/htm)، والذّي يقدم حركة الأدوية، وتوريدات المختبرات، والمنتجات الصحية للحيوانات، ومنتجات الرّعاية الشّخصيّة.

Simmons Market Research Bureau (www.smrb.com)، والذّي يقدم تحليلا تفصيليًا لأنماط المستهلكين في 400 فئة منتج في أسواق مختارة.

Dun & Bradstreet (www.dnb.com)، والذّي يحتفظ بقاعدة بيانات تتكوّن من معلومات عن أكثر من 50 مليون شركة في جميع أنحاء العالم.

(http://library.dialog.com) **Dialog**، والذي يقدم اتّصالا بقاعدة بيانات ABI/INFORM لمقالات من أكثر من 80 مطبوعة، وتقارير، وخطابات إخبارية، وأدلة تغطي عشرات الصّناعات.

(www.lexis-nexis.com) **LEXIS-NEXIS**، والذّي يقدم مقالات من مطبوعات الأعمال، والمستهلك، والتّسويق، بالإضافة إلى تتبع الشّركات، والصّناعات، والاتجاهات، وأساليب التّرويج.

(www.compuserve.com) **CompuServ**، والذي يقدم اتّصالا بقواعد بيانات للأعمال، وتقارير مستهلك، وسكّانية، وحكوميّة، وسجلاّت براءات الاختراع، بالإضافة إلى مقالات من الصّحف الإخبارية، والخطابات الإخبارية، وتقارير الأبحاث.

(http://bis.dowjones.com) **Doe Jones Interactive**، والذّي يتخصّص بتعمق في المعلومات الماليّة، والتاريخيّة، والتشغيلية عن الشركات العامة، والخاصّة.

(www.hoovers.com) **Hoovers Online**، والذّي يقدم أوصاف الأعمال، ومقالات ماليّة، وأخبار عن الشّركات الرئيسية في جميع أنحاء العالم.

(www.cnn.com) **CNN**، والذّي يذكر أخبار الولايات المتّحدة، والعالم، ويغطي الأسواق، وأخبار الشّركات بالتّفصيل.

(www.americandemographics.com) **American Demographics**، والذّي يقدم تقاريرا عن الاتجاهات السكانية (أو الديموغرافية)، ومعنويتها للأعمال.

لبيانات الحكومة

(www.sec.gov) **Securities and Exchange Commission** Edger database، والذّي يقدم بيانات ماليّة عن منشآت الولايات المتّحدة العامة.

(www.sbaonline.gov) **Small Business Administration**، والذّي يقدم معلومات، وروابط لملاّك الأعمال الصّغيرة.

(www.ftc.gov) **Federal Trade Commission**، والذّي يبيّن التّشريعات، والقرارات المرتبطة بقوانين حماية المستهلك، ومقاومة التّجميع الضّخم للرسائل.

(www.stat.usa.gov) **Stat-USA**، وهو موقع وزارة التّجارة Department of Commerce، ويقدم إحصائيات عن أعمال الولايات المتّحدة، والتّجارة الدّولية.

(www.census.gov) **U.S. Census**، والذّي يقدم إحصائيّات تفصيليّة، واتّجاهات عن التّعداد السكاني للولايات المتّحدة.

(www.uspto.gov) **U.S. Patent and Trademark Office**، والذّي يسمح للباحثين بتحديد من عوقب بالنسبة إلى قضايا العلامات التّجاريّة، وبراءات الاختراع.

لبيانات الإنترنت

(http://cyberatlas.internet.com) **CyberAtlas**، والذّي يوفر ثروة من المعلومات عن الإنترنت، ومستخدميها، من المستهلكين إلى التّجارة الإلكترونية.

(www...) **Internet Advertising Bureau**، والذّي يغطي إحصائيّات عن الإعلان على الإنترنت.

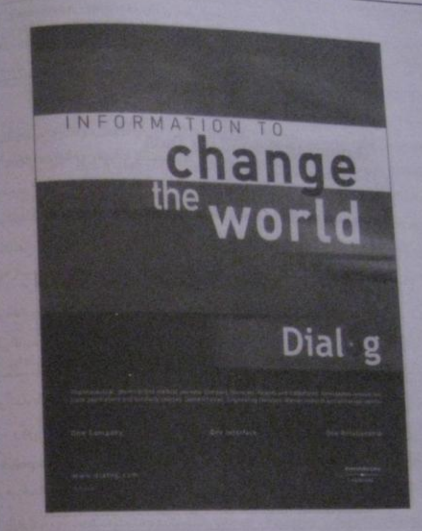
(www...) **Jupiter Media Metrix**، والذّي يقدم تحليل سكاني، وقياس الجمهور لمستخدمي الإنترنت، ...رقمية حول العالم.

...يمكن أن تشتري الشّركات تقارير البيانات الثّانويّة من الموردين الخارجيين.(9) مثال ذلك، تبيع منشأة معلومات Information Resources, Inc. بيانات مشتريات ماسح محلاّت السوبر ماركت من مجموعة ...أسرة في جميع أنحاء البلاد، مع مقاييس لمحاولة وتكرار المشتريات، والولاء للعلامة التّجاريّة، ...(أو ديموغرافيات) المشترين. وتبيع خدمة *المراقب monitor* من يانكيلوفيش وشركاؤه Yankelovish ...معلومات عن الاتجاهات الاجتماعية، واتّجاهات نمط الحياة المهمّة. وتورد هذه الشّركات، ...أخرى بيانات مرتفعة الجودة تناسب مدى متنوع من الاحتياجات لمعلومات التّسويق.(10)

...باستخدام **قواعد بيانات الخط المفتوح online databases**، يستطيع أن يجري باحثو التّسويق ...من مصادر البيانات الثّانويّة. فتضع خدمات قواعد البيانات العامة، مثل كومبوسيرف CompuServe، ...Dialog، وليكسيس نكسيس LEXIS-NEXIS ثروة خرافية من المعلومات عند لوحات مفاتيح متخذي ...التّسويق. وأبعد من مواقع الويب التّجاريّة التي تقدم معلومات مجانيّة، يقدم كل تجمع صناعة، ...وكالة حكوميّة، وكل منشور أعمال، وكل وسط إخباري تقريبا معلومات مجانيّة للرّاغبين في الاتّصال ...الويب الخاصّة بهم. كما توجد الكثير من مواقع الويب التي تقدم بيانات، والتي يمكن لإيجاد المواقع ...المفيدة منها أن يوفر عملا هائلا فعلا.

...قواعد بيانات الخط المفتوح **online databases** ...قواعد بيانات محوسبة لمعلومات متاحة من مصادر تجاريّة في الخط المفتوح، أو عبر الإنترنت.

...وعادة يمكن الحصول على البيانات الثّانويّة بسرعة أكبر، وتكلفة أقلّ من البيانات الأوليّة. مثال ذلك، ...يوفر بحث قاعدة بيانات خط مفتوح على الإنترنت كل المعلومات التي تحتاجها شركة كامبيل عن ...الحساء الشوربة بسرعة، وتكلفة منخفضة. ويمكن أن تستغرق الدّراسة لجمع بيانات أوليّة عدة أسابيع، أو ...وتكلف الآلاف من الدّولارات. كما يمكن أن توفر المصادر الثّانويّة في بعض الأحيان بيانات لا يمكن ...جمعها الشّركة بنفسها – معلومات إمّا أن تكون غير متاحة مباشرة، أو من المكلف جدّاً جمعها. مثال ...سيكون من المكلف جدّاً لشركة كامبيل أن تجري مراجعة مستمرّة لمحلّ تجارة تجزئة لتتعرّف على ...حصص السّوق، والأسعار، وعروض العلامات التّجاريّة للمنافسين. لكنّها يمكن أن تشتري خدمة InfoScan ...Information Resources, Inc.، والتي تقدم هذه المعلومات من آلاف محلاّت السوبر ماركت المزودة



تضع خدمات قواعد البيانات في الخط المفتوح مثل ديالوج Dialog ثروة لا يصدقها عقل من المعلومات تحت أمر لوحات المفاتيح لمتخذي قرارات التّسويق. فتضع ديالوج "معلومات لتغيير العالم، أو ركنك منه،" قيد أناملك.

بماسحات في عشرات من أسواق الولايات المتّحدة.

كما يمكن أن تقدم البيانات الثّانويّة مشاكل ايضا. فقد لا توجد المعلومات اللاّزمة - نادرا ما يستطيع الباحثون الحصول على البيانات التي يحتاجون إليها من المصادر الثّانويّة. مثال ذلك، لن تجد شركة كامبيل معلومات موجودة عن ردود فعل المستهلكين للعبوة الجديدة التي لم تقدمها للسوق بعد. وحتي عندما توجد البيانات، فقد لا تكون قابلة للاستخدام. ويجب أن يجري الباحث تقويما دقيقا للمعلومات الثّانويّة ليتأكد من أنّها مناسبة *relevant* (أي تتّفق مع احتياجات مشروع البحث)، و دقيقة *accurate* (جمعت، وذكرت بطريقة عولية)، و حديثة *current* (حديثة بدرجة كافية للقرارات الحاليّة)، و غير متحيزة *impartial* (جمعت، وقدمت بطريقة موضوعيّة).

جمع البيانات الأوليّة Primary data Collection

تمثل البيانات الثّانويّة نقطة بداية جيدة للبحث، وعادة تساعد في تعريف المشاكل، وأهداف البحث. لكن في أغلب الحالات، يجب أن تجمع الشّركة بيانات أوّليّة ايضا. ومثلما يجب أن يجري تقويما دقيقا لجودة المعلومات الثّانويّة، فيجب أن يكونوا حريصين جدّا عند جمع البيانات الأوليّة للتأكد من أنّها ستكون مناسبة، ودقيقة، وحديثة، وغير منحازة. يبيّن جدول (٤-٢) أن تصميم خطة جمع البيانات الأوليّة يطالب بعدد من القرارات عن طرق البحث *research approaches*، و طرق الاتّصال *contact methods*، و خطة المعاينة *sampling plan*، و أدوات البحث *research instruments*.

طرق البحث

تشمل طرق البحث لجمع البيانات الأوليّة المشاهدة، والمسح، والتّجارب. ونناقش كل منها في دوره هنا.

أبحاث المشاهدة. تشمل أبحاث المشاهدة **observational research** جمع بيانات أوّليّة عن طريق مشاهدة النّاس المناسبين، والإجراءات، والحالات المناسبة. مثال ذلك، يمكن أن يقوم مسوق السّلع الاستهلاكيّة المغلفة بزيارة محلاّت السوبر ماركت، ويشاهد المشترين كما يتجولون في المحل، ويأخذوا المنتجات ويفحصوا عبواتها، ويتّخذوا قرارات الشّراء الفعليّة. أو يمكن أن يجري البنك تقويما لمواقع فروعه الجديدة عن طريق التأكد من أنماط المرور، وظروف الجيران، وموقع الفروع المنافسة. كما أعدت فيشر-برايس Fisher-Price معمل مشاهدة يمكنك أن تشاهد فيه ردود فعل الأطفال الصّغار بالنسبة إلى اللّعب الجديدة:

أبحاث المشاهدة observational research
جمع بيانات أوّلية عن طريق مشاهدة النّاس المناسبين، والإجراءات، والحالات المناسبة.

يكون معمل لعب فيشر-برايس Fisher-Price Play Lab مكان مشمسا للعب الأطفال حيث يختبر الأطفال المحظوظون، منذ سنة 1961، النماذج الأوليّة لفيشر برايس. واليوم، يتسارع ثلاثة أولاد، وثلاث بنات وكلهم يبلغوا من العمر 4 سنوات خلال الباب الأماميّ. يجر ولدان بهدوء وثبات عجلة مجموعة سباق جديدة بتحكم الرّاديو - عرض جديد تماما. وتنتقل البنات لتقفن بالقرب من شبه التّطوير لمنازل اللّعب. ومن وراء زجاج للرّؤية في اتّجاه واحد فقط، يدرس المصمّمون الإجراء بصورة متعمدة، ومن حين لآخر يقفزون للمشاركة في اللّعب. وفي معمل اللّعب، يتواجد الإنتاج و (محاولة) التّدمير مع بعضهما بعضا بسعادة. وعلى مدار جلسة من 8 أسابيع مع هؤلاء الأطفال، يختبر المصمّمون عشرات من مفاهيم اللّعب، ويرسلوا نماذج خام، وبعد ذلك يرسلوا صيغا متزايدة الصّقل منها، لتحديد ما يعمل فيه الأطفال في سعار اللّعبة الجديدة.(١١)

جدول (٤-٢) تخطيط جمع البيانات الأوليّة.

طرق البحث	طرق الاتّصال	خطة المعاينة	أدوات البحث
المشاهدة	البريد	وحدة المعاينة	الاستبيانات
المسح	الهاتف	حجم العيّنة	الأدوات الرياضية
التّجربة	الشخصي	إجراء المعاينة	
	الخط المفتوح		



بحث المشاهدة: أعدت فيشر-برايس Fisher-Price معمل مشاهدة يمكنك أن تشاهد فيه ردود فعل الأطفال الصّغار بالنسبة إلى اللّعب الجديدة.

ويمكن لبحث المشاهدة أن يحصل على معلومات لا يرحب النّاس بتقديمها، أو لا يمكنهم عمل ذلك. في بعض الحالات، يمكن أن تكون الملاحظة الطّريقة الوحيدة للحصول على المعلومات اللاّزمة. وبالمضاهاة، لا يمكن ملاحظة بعض الأشياء ببساطة، مثل المشاعر، أو المواقف والحوافز، أو السّلوك الخصوصيّ. كما أن من الصّعب ملاحظة السّلوك طويل المدى، أو غير المتكرّر ايضا. وبسبب هذه القيود، عادة يستخدم الباحثون الملاحظة مع طرق جمع بيانات أخرى.

ويستخدم مدى واسع من الشّركات *البحث الاثنولوجي ethnographic research* الآن. يشمل البحث الاثنولوجي إرسال ملاحظين مدرّبين لمشاهدة:(١٢)

فتاة تمشي في البار، وتقول للساقي في البار "اعطني دايت كوك Diet Coke، وخط رؤية واضح لهؤلاء الأولاد الذّين يشربوا لايت ميلر Miller Lite في الرّكن". لا ضحك. تكون "الفتاة" إيما جيلدنغ Emma Gilding، باحثة اثنولوجية في وكالة إعلانات أوجيلفي وماثر Ogilvy & Mather. ومهمتها هي التّجول في البارات في جميع أنحاء البلاد، تلاحظ الأولاد في عاداتهم الأصلية عندما يشربوا البيرة مع أصدقائهم. ومع التّصوير الفيديو للإجراءات، تلاحظ جيلدنغ بعناية مواقف الأولاد مع بعضهم بعضا. وتري خروج الحياة المرتفعة، ودخول اللكمات. وتسترق السّمع عن القصص، وتلاحظ كيف يمرّر الحديث من فرد لآخر، مثل القبيلة حول نار المعسكر. وبعودتها في المكتب، يعل فريق من المتخصّصين في الأنثروبولوجي، وعلم النّفس لأكثر من 70 ساعة من العمل من خمس ليالي شبيهة من سانتياجو San Diego إلى فيلادلفيا Philadelphia. وإحدى النظرات الرئيسية: يكون منتج ميلر Miller مفضّلا لمجموعات الشّرب، بينما يكون منتج منافسه الرّئيسي بود لايت Bud Lite، بيرة تباع للأفراد. يشعر شاربو ميلر براحة أكبر في التّعبير عن التّأثيرات لأصدقائهم عمّا يفعله أولاد بود لايت. وكانت النتيجة

سلسلة من الإعلانات التي أخذت من تجارب شاربي ميلر لايت في العالم - والذّين أمسكوا في محطة مترو الإنفاق وهم يأخذون النقود من عازف جيتار أعمي، أو يطلبون من أحد سائقي الشّاحنات أن ينقلهم في الصّحراء - إلى لقطات لشارب ميلر وهو يمتّع أصدقائه بحكايات أثناء الشّرب. وحصلت ميلر لايت والإعلانات على تقدير مرتفع من الجمهور لقيمتها المسلية، وتأثيرها العاطفي. ولاحظ مدير العلامة التّجاريّة ميلر، "تجري الأبحاث الأخرى بمعزل كبير عن مجموعات المجتمع. إلاّ أن [البحث الاثنولوجي] ساعدنا في فهم شارب ميلر لايت، وأصدقائه كأناس حقيقيين".

وعادة ينتج عن البحث الاثنولوجي أنواع التّفاصيل الحميمة التي لا تنبثق من مجموعات التّركيز التقليدية. ولاكتساب تبصرات أكبر في سلوك الشّراء، ذهبت إحدى الشّركات ابعد من ذلك بتحديدها محل تجارة تجزئة فعلي يعمل كمعمل اثنولوجي (انظر التّسويق الحقيقيّ (٤-١).

أبحاث المسح

تكون أبحاث المسح **survey research**، الطّريقة الأكثر استخداما في جمع البيانات الأوليّة، طريقة تناسب جمع المعلومات الوصفيّة *descriptive* بصورة أفضل. فالشّركة التي تريد أن تعرف عن معرفة النّاس، أو مواقفهم، أو تفضيلاتهم، أو سلوك شرائهم عادة يمكن أن تجدها عن طريق سؤالهم بصورة مباشرة.

> أبحاث المسح **survey research**
> جمع البيانات الأوليّة عن طريق طرح أسئلة على النّاس عن معرفتهم، ومواقفهم، وتفضيلاتهم، وسلوك شرائهم.

التّسويق الحقيقيّ (٤-١)

مشهور مرّة واحدة: مشاهدة المستهلكين في بيئاتهم الطّبيعيّة

تستخلص الميكروفونات كل كلمة أثناء تصوير الكاميرات الحدث. ويوثق الملاحظون كل حركة. ممرّ الصّعود في الجوائز الأكاديمية Academy Awards؟ أو ظلال العائلة الملكيّة في لندن؟ لا، هذا هو محل تجارة تجزئة يسمي مشهور مرّة واحدة Once Famous، ولا يركز الملاحظون، والميكروفونات على المشاهير، وإنّما يدقّقوا في المستهلكين.

ويكون محل Once Famous معمل اثنولوجي فريد لدراسة سلوك المستهلك في بيئة طبيعيّة. ورغم أنه مصمّم ليشبه محل تجارة التّجزئة العادي، ويعطي الشّعور به، إلا أن هذا المحل يكون أي شيء آخر لكنّه ليس عاديا. فتوجد المراقبات في كل مكان في هذا المحل. ويلاحظ المتخصّصون في البحث الاثنولوجي من وراء مرايا زجاجيّة، بينما يتكلّم أفراد المبيعات مع المشترين. وتتابع خمس كاميرات المستهلكين مع دخولهم المحل، ويدرس العاملون في المحل تحركاتهم في المحل، ونزواتهم، وسلوكيات شرائهم. وتمسك ميكروفونات حسّاسة مخبأة بكلّ تفوهات، من أسئلة المشتري إلى التعليقات المخادعة بين الأصدقاء. وفيما بعد، يعمل الباحثون على الشّرائط المصورّة، ويحلّلوا سلوك كل مشتري باحثين عن مفاتيح معينة فيه.

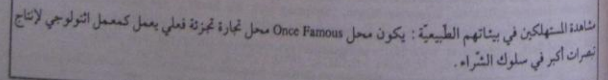
ويبدو كل شيء مثل الانتهاك الشّديد لخصوصيّة العميل. لكن ليست هناك حاجة للخوف من الأخ الكبير Big Brother هنا. فيرسل المحل إشارة واضحة، وذلك مع أضواء تومض، لتنبيه المشترين الذّين لا يرغبوا في أن يراهم أحد من الملاحظين تقول "من فضلك قم بزيارتنا عندما لا تظهر هذه الإشارة". لكن رغم الإفشاء الصّريح يأمل الباحثون في Once Famous أن المشترين، بمجرد دخولهم المحل، ينسوا بسرعة أنهم تحت الملاحظة الدّقيقة.

ويكون Once Famous أحد أعمال FAME، وهو وكالة إعلان علامة تجاريّة لتجارة تجزئة تقع في مينوبوليس Minneapolis. في أواخر سنة 2001، فتحت FAME أول معمل بحث مشاهدة لها في طريق كثيف المرور في وسط المدينة. ويجذب المحل المليء بالوسائد الغريبة، والحلي الصّغيرة، والفنون المصنعة يدويا مشترين متنوعين. وتمتزج منتجات اختبار متنوّعة للمشترين مع مخزون المحل المعتاد. وبدلا من وضع موضوعات الاختبار في بيئة مصطنعة، يشاهد الباحثون في Once Famous المشترين في بيئاتهم الطّبيعيّة. في الحقيقة، يكون Once Famous في أغلب أوقاته محلا مثل بقيّة المحلاّت - فلا يستمرّ في "حالة الاختبار" طوال الوقت، كما أنه يحقّق أرباحا على المبيعات، وعادة ينتج عن مثل الأبحاث الاثنولوجية هذه تبصرات لا تنبثق من المسح التقليدي، أو مجموعات التّركيز التقليدية.

وبالنسبة إلى FAME، وعملائها يساعد المحل في ملأ فجوة كبيرة في فهم كل فرد من هذا الجنس البشري المضلل، المشتري. فيعرف تجار التّجزئة من بيانات نقطة البيع ما الذّي يشتريه العميل. لكنّهم ليس لديهم فهم حقيقي للغز، عادة عملية شراء متقلبة والتي تصل الرف بموقع المحاسبة على المشتريات. ما الذّي يجعل المستهلك يترك أحد الممرّات لكنّه يقضي نصف ساعة في ممرّ آخر؟ وما الذّي يقود الشّخص إلى التقاط أحد المنتجات، ويفحصه، ويعيده إلى مكانه، ويمشي بعيدا، ويعود له فيما بعد، ويلتقطه مرّة أخرى. وأخيرا يشتريه؟ وكيف تؤثر التعليقات من الأصدقاء، أو الزّوجات، أو أفراد البيع على قرار الشّراء؟

وتساعد البيانات التي تجمعها FAME من Once Famous المسوقين في فهم المستهلكين، وكيف يتداخلوا مع ثروة الاحساس والتلميحات الاجتماعية في محل تجارة التّجزئة. "فيحدث 90% من المشتريات من الاندفاع،" يقول ذلك جيري كويست Jeri Quest، نائب الرّئيس التّنفيذي للتّطوير الاستراتيجيّ في FAME. "يمكن أن نأتي إلى القرب الحقيقيّ من العملاء عند نقطة اتّخاذ القرار".




مشاهدة المستهلكين في بيئاتهم الطّبيعيّة : يكون محل Once Famous محل تجارة تجزئة فعلي يعمل كمعمل اثنولوجي لإنتاج تبصرات أكبر في سلوك الشّراء.

ولكسب هذه التبصرات مرتفعة القيمة، يدفع المصنعون، وتجار التّجزئة من 50,000 إلى 200,000 دولار
متجاتهم تعرض في Once Famous. فبالإضافة إلى اختبارات المنتج، تستخدم FAME المعمل كأرضيه اختبار
متنوّعة لتجارة التّجزئة، مثل وضع المنتج، وتدفق المرور. ورغم أن Once Famous عادة ما يتّفق مع محل الهدايا
الكهربائيّ للمنازل، إلاّ أن FAME يمكن أن تقسمه إلى جدران، وتعيد تشكيله لفئات منتجات أخرى خلال أيام.

ونتج عن تجارب Once Famous تفاصيل مهمة في كيف يشتري النّاس، بما في ذلك الطرق المختلفة التي
الرّجال، والنساء الشّراء. "فتجد النساء شيئا يحبوه، ويزوره،" يقول كويست ذلك. "وينظر الرّجال إلى كيف
وما التّشييد الخاصّ به". فيقف الرّجال، ويدرسوا الأشياء، بينما تسرع النساء بوضع ايديهن على السّلع التّجارية

ويمكن أن ترجع هذه الاختلافات إلى تجارب الشّراء في الطّفولة. فمن الأكثر ترجيحا أن تقول الأمهات
يحافظوا على أيديهم لأنفسهم أثناء الشّراء. وعندما يكبروا، يكون الرّجال أقلّ ترجيحا لإلتقاط المنتج، والف
فاحصة إلاّ إذا تمت دعوتهم بوضوح لعمل ذلك. وبالمضاهاة، من المرجح للفتيات اللاّتي تشترين أكثر مع الأمه
تتعلّمن طريقتهن في تقويم المنتج عن طريق تجربته. وعندما تكبر، تجري النساء تقويما للمنتج بناء على
يقولوها، وما يمكن أن ينقله عن ملاكها.

وبناء على نتائج مثل هذه، يقوم الكثير من تجار التّجزئة بتفصيل عروضهم لتجذب الرّجال، والنساء
مختلفة. فتقدم المحلاّت مثل بروكستون Brookstone، وشارير إيمج Sharper Image التي تستهدف الرّجال تفاصيل
تصميم، وبناء، وإرسال إشارات تشجع المشترين على ضغط الأزرار، واختبار مقاعد التدليك، وطرح أسئلة.
محل بوتري بارن Pottery barn، مع جمهوره النسائيّ الكبير، منتجات في مجموعات طريفة، ممّا يسمح للمش
بتخيّل السّلع التّجاريّة في منازلهن، وتجربن المنتج بحريّة أكبر، وتكتشفن ما يمكن أن تقوّله هذه المنتجات لهن.

وكشف بحث آخر داخل المحل أن المستهلكين يكون لهم رد فعل قوي للألوان. وأجري باحثو Once Famous
عن طريق تقديم ثلاث مبيعات مستقلّة، كلّها على نفس السّلعة التّجاريّة بنفس الإشارات، والترويجات. والاخ
الوحيد الذّي عمله الباحثون في التّفاصيل كان لون الإشارات. فشلت المبيعات التي كانت إشاراتها ملونة بالأ
والأخضر بينما شدّ الحدث الذّي له إشارات حمراء المشترين لشرائه. الاستنتاج؟ يصاحب المستهلكون الألوان الدا
الأحمر، والأصفر بالأسعار المنخفضة. ويصاحبوا الألوان الباردة، والتي تشمل الأزرق والأخضر، بالأسعار المرتفعة
لذلك يكون المستهلكون مشدودين إلى الدفء الذي ترسله الألوان الحمراء، والصّفراء الموجودة في مؤخّرة المحل
المشترون خلال الممرّات.

ويمكن أن يكون Once Famous أول معمل بحث من نوعه، لكنّه لن يكون الأخير. ويتنبأ المحلّلون بزيادة في
مثل هذه المعامل "الانثولوجية لتجارة التّجزئة" التفصيلية مع نمو عالم تجارة التّجزئة للمزيد، والمزيد من المنافسة. ولت
الطّلب على تبصرات سلوك المستهلك، تخطط FAME لفتح محل تجارة تجزئة ثاني في طريق تجارة التّجزئة النهائيّ، الم
التّجاري امريكا Mall of America. وسوف نري.

المصادر:
…yla Kokmen, "The Company Store," *City Pages Media*, June 5, 2002, accessed at …ww.citypages.com/databank/23/1122/article10444.asp; Erik Baard, "Going Retail with Market Research," …ired News, August 8, 2002, p. 1; Bruce Horoviz, "Shop, You're on Candid Camera," *USA Today*, November 5, …002, p. 1B; Timothy Hendrson, "Shopping Guinea Pigs," *Stores*, December 2002, accessed at …ww.stores.org/archives/archives02.html; Stephanie Simon, "Shopping with Big Brother," *Los Angeles Times*, …ay 2, 2002, accessed at www.chicagotribune.com/technology/chi-020502shopping.story, Lynda Gutierrez, …Spy and Buy," *Plain Talk*, accessed at www.plainvanillashell.com/archiveoped.asp?id5324, May 2004, and information gathered from www.fameretail.com, March 2004.

توفر بعض الشّركات للمسوقين نظرة أكثر شمولا لأنماط الشّراء من خلال **نظم بيانات المصدر الفرديّ single-source data systems**. تبدأ هذه النّظم بمسح لمجموعات مستهلكين ضخمة - مجموعات مستهلكين مختارة بعناية والذّين يوافقوا على المشاركة في بحث مستمرّ. وبعد ذلك تمسح مشترياتهم الكترونيا، ويتعرّضوا لأنشطة تسويق مختلفة. ويعطي دمج معلومات المسح، والمراقبة فهما أفضل للرابط بين سمات المستهلك، ومواقفه، وسلوك شراؤه.

نظم بيانات المصدر الفرديّ single-source data systems
نظم مراقبة الكترونية تربط تعرض المستهلكين لترويج، وإعلان التلفاز (والذّي يقاس بمقاييس تلفاز) بما يشترونه في المحلاّت (مقاسا باستخدام ماسحات التأكد من المشتريات).

والميزة الرئيسية لبحث المسح هي مرونته - فيمكن أن يستخدم في الحصول على الكثير من الأنواع المختلفة من المعلومات في العديد من الحالات المختلفة. إلاّ أن بحث المسح يقدم بعض المشاكل ايضا. ففي بعض الأحيان لا يستطيع النّاس الإجابة على أسئلة المسح لأنهم لا يستطيعوا أن يتذكّروا، أو لم يسبق لهم التّفكير ابدا فيما يفعلوه، ولماذا. وقد لا يرحب النّاس بالإجابة على عاقدي اللّقاءات الشّخصيّة غير المعروفين، أو عن أشياء يعتبروها خاصّة. ويمكن أن يجيب المبحوثون على أسئلة المسح حتي عندما لا يعرفوا الإجابة كي يظهروا أنهم أذكي، أو لديهم معلومات أكثر. أو يمكن أن يحاولوا أن يساعدوا عاقدي اللّقاءات الشّخصيّة عن طريق تقديمهم إجابات سارة لهم. أخيرا، قد لا يستغرق النّاس وقتا، أو يمكن أن يستاؤوا من التدخل في خصوصياتهم.

البحث التّجريبي

بينما تناسب المشاهدة البحث الاستكشافي، ويناسب المسح البحث الوصفيّ بصورة أفضل، فيناسب **البحث التّجريبي experimental research** جمع المعلومات *السّببيّة casual* بصورة أفضل. تشمل التّجارب اختيار مجموعات موضوعات متوافقة، وإعطائها معالجات مختلفة، ومراقبة العوامل غير المرتبطة، والتأكد من الاختلافات في إجابات المجموعات. لذلك، يحاول البحث التّجريبي أن يوضح علاقات السّبب والأثر.

الأبحاث التّجريبية experimental research
جمع البيانات الأوليّة عن طريق اختيار مجموعات موضوعات متوافقة، وإعطائها معالجات مختلفة، ومراقبة العوامل غير المرتبطة، والتأكد من الاختلافات في إجابات المجموعات.

مثال ذلك، قبل أن تضيف شركة ماكدونالدز، سندويشا جديدا لقائمتها، يمكنها أن تستخدم تجاربا في اختبار التّأثيرات على المبيعات لسعرين مختلفين يمكن أن تحمّلهما على هذا النّوع من السندويش. فيمكن أن تقدم السندويش الجديد بسعر واحد في إحدى المدن، وسعر آخر في مدينة أخرى. فإذا كانت المدينتان متشابهتين، وكانت كل جهود تسويق السندويش كما هي، فيمكن ربط الاختلافات في المبيعات في المدينتين بالسّعر الذي تحمله الشّركة.

طرق الاتّصال

يمكن جمع المعلومات بالبريد، أو بالهاتف، أو عبر اللّقاءات الشّخصيّة، أو عبر الخط المفتوح. يبيّن جدول (٤-٣) نقط قوي، ونقاط ضعف كلا من طرق الاتّصال هذه.

البريد، والهاتف، واللّقاءات الشّخصيّة

يمكن استخدام الاستبيانات البريدية *mail questionnaires* في جمع كميّات معلومات كبيرة بتكالفة منخفضة لكلّ مبحوث. ويمكن أن يقدم المبحوثون إجابات أكثر أمانة على الأسئلة الشّخصيّة أكثر، أو يرسلوا الاستبيانة بالبريد عمّا لو كانت الإجابة تقدم لأحد الأفراد شخصيّا، أو عبر الهاتف. كما لا يوجد شخص مسؤول عن عقد اللّقاء الشخصي ممّا يجعل الإجابات منحازة.

إلاّ أن الاستبيانات البريدية ليست مرنة جداً - فيجب كل المبحوثين على نفس الأسئلة في ترتيب محدّد. وعادة تستغرق أبحاث المسح البريديّ وقتا أطول في إتمامها، وعادة يكون معدل الاستجابة - عدد النّاس الّذين يعيدوا الاستبيانات كاملة - منخفضا جداً. أخيرا، عادة ما يكون لدي الباحث تحكم بسيط في عيّنة الاستبيانة البريدية. حتي مع قائمة البريد الجيدة، من الصّعب مراقبة من *who* الذّي ملأ الاستبيانة في العنوان المحدد.

ويمثل عقد اللّقاء الشّخصي هاتفيّا *telephone interviewing* أحد أفضل طرق جمع المعلومات بسرعة، ويوفر مرونة أكبر من الاستبيانات البريدية. ويمكن أن يوضح عاقدوا اللّقاءات الشّخصيّة الأسئلة الصّعبة، ويهملوا بعض الأسئلة بناء على الإجابات التي يحصلوا عليها، أو يستمرّوا في بعضها الآخر. وتكون معدلات الاستجابة أعلى من نظيراتها للاستبيانات البريدية، ويمكن أن يسأل عاقدوا اللقاءات الشّخصيّة إذا كانوا يتكلّموا مع المبحوث بلقبه، أو بإسمه مباشرة.

إلاّ أن تكلفة عقد اللّقاء الشّخصي هاتفيّا لكلّ مبحوث تكون أكبر من نظيرتها للاستبيانات البريدية. كما أن النّاس قد لا يريدوا أن يناقشوا أسئلة شخصيّة مع معد اللّقاء الشّخصي. كما تقدم الطّريقة تحيّز عاقدي اللّقاءات الشّخصيّة - الطّريقة التي يتكلّموا بها، وكيف يطرحوا الأسئلة، واختلافات أخرى يمكن أن تؤثر على إجابات المبحوثين. أخيرا، يمكن أن يفسّر عاقدو اللّقاءات الشّخصيّة المختلفين الإجابات، ويسجلوها بطرق مختلفة، وتحت ضغط الوقت قد يغش بعض عاقدي اللّقاءات الشّخصيّة بتسجيلهم إجابات دون

جدول (٤-٣) نقاط القويّ، ونقاط الضّعف لطرق الاتّصال.

	البريد	الهاتف	الشّخصي	الخط المفتوح
المرونة	ضعيف	جيد	ممتاز	جيد
كميّة البيانات التي يمكن جمعها	جيدة	متوسّطة	ممتازة	جيدة
مراقبة تأثيرات عاقد اللّقاء الشخصي	ممتازة	متوسّطة	ضعيفة	متوسّطة
مراقبة العيّنة	متوسّطة	ممتازة	متوسّطة	ضعيفة
سرعة جمع البيانات	ضعيفة	ممتازة	جيدة	ممتازة
معدل الاستجابة	متوسّطة	جيدة	جيدة	جيدة
التّكلفة	جيدة	متوسّطة	ضعيفة	ممتازة

المصدر: مستخلص بتصريح من Marketing Research: Measurement and Methods, 7th. ed., by Donald S. Tull and Del I. Hawkins. Copyright 1993 by Mcmillan Publishing Company.

طرح أسئلة.

يأخذ عقد اللّقاءات الشّخصيّة personal interviewing شكلين – لقاءات شخصيّة مع أفراد... مجموعات. يشمل اللّقاء الشّخصي مع الفرد individual interviewing الحديث مع أناس في منا... مكاتبهم، أو في الشّارع، أو مراكز التسوق. يكون عقد مثل هذا اللّقاء الشّخصي مرنا. ويمكن... عاقدو اللّقاء الشّخصي المدربون الحديث، ويشرحوا الأسئلة الصّعبة، ويوضحوا الأمور طبقا ل... الموقف. ويمكن أن يبيّنوا منتجات فعليّة، أو إعلانات، أو عبوات، ويلاحظوا رد الفعل، والسّلوك... المبحوث. إلاّ أن اللّقاءات الشّخصيّة مع الأفراد يمكن أن تكون أكثر تكلفة ثلاثة، أو أربعة... اللّقاءات الشّخصيّة الهاتفيّة.

ويتكون عقد اللّقاءات الشّخصيّة للمجموعة group interviewing من دعوة من 6 إلى 10 أشخ... الكلام مع وسيط عن المنتج، أو الخدمة، أو التّنظيم. وعادة يدفع مبلغ بسيط للمشاركين عن مشا... يشجع الوسيط على أن تكون المناقشة حرّة، وسهلة، ويأمل في أن تحضر تداخلات المجموعة... وأفكار حقيقيّة. و "يركز" الوسيط في نفس الوقت المناقشة – ومن هنا أتي اسم **اللّقاءات الشّ...** **لمجموعات التّركيز focus group interviewing**. وتسجّل التعليقات تحريريا، أو على شريط... لدراستها فيما بعد.

اللّقاءات الشّخصيّة لمجموعات التّركيز focus group interviewing

عقد لقاءات شخصيّة يشمل دعوة من 6 إلى 10 أشخاص إلى الاجتماع لبضع ساعات مع عاقد... شخصيّة مدرّب للكلام مع وسيط عن المنتج، أو الخدمة، أو التّنظيم. "ويركز" عاقد اللّقاءات الشّ... المناقشة على الموضوعات المهمّة.

أصبح عقد اللقاءات الشّخصيّة لمجموعات التّركيز أحد أدوات أبحاث التّسويق الرئيسية لكس... في أفكار المستهلك، ومشاعره. إلاّ أن دراسات مجموعات التّركيز عادة ما تستخدم أحجام عيّ... لتقليل الوقت، والتكلفة، كما أن من الصّعب التّعميم من نتائجها. وبسبب الحريّة الأكبر لدى... اللّقاءات الشّخصيّة في اللّقاءات الشّخصيّة الفرديّة، تكون مشكلة تحيّز عاقد اللّقاء الشخصي أكبر...

والآن، يغير الكثير من الباحثين طريقة إجرائهم مجموعات التّركيز. فيستخدم البعض تقنيا... المؤتمرات المرئيّة videoconferencing في الاتّصال بالمسوقين الموجودين على مسافات بعيدة مع إجراء... التّركيز في بث مباشر. فباستخدام الكاميرات، ونظم الصّوت في اتّجاهين، يمكن أن ينظر منفذو ال... الموجودين في غرف نومهم البعيدة إلى، ويسمعوا، حتي باستخدام مراقبات عن بعد لتكبير الو... ومراقبة مجموعة التّركيز كما يريدون. كما يغير باحثون آخرون البيئات التي يجروا فيها مجموعات التّ... ولمساعدة المستهلكين في الاسترخاء، واستخلاص إجابات موثوق فيها أكثر، فإنّهم يستخدموا بيئات تك...

...حة، وأكثر مناسبة للمنتجات التي يجري بحثها. مثال ذلك، يمكن أن يجروا مجموعات تركيز ...الطّهي في بيئة المطبخ، أو مجموعات تركيز لتأثيث المنزل في بيئة غرفة المعيشة. وتقدم إحدى ...الأبحاث تسهيلات تشبه أي شيء من غرفة المعيشة إلى البار، وحتي غرفة اللّعب أو قاعة المحكمة. ...وتذهب بعض الشّركات الآن إلى الموقع لإجراء جلسات مجموعات التّركيز. وعملت تارجت Target ...تصميم خط منتجات جديد للطّلبة الذّين يدخلوا الكليّة:

...ستماع من طلبة الكليّة مباشرة عن اهتماماتهم عند الشّراء من غرف إقامتهم، وللحصول على إحساس من ...طلبة الكليّة بما تشبهه الحياة في غرف الإقامة، عيّنت تارجت شركة الأبحاث شركاء جمب Jump Associates لعمل مجموعات تركيز. لكن بدلا من دعوة المبحوثين إلى تسهيلات أبحاثها، رعت جمب ...سلسلة من "ليالي المباراة game nights" في منازل خريجي المدرسة العليا، ودعت الطّلبة الجدد بالكليّة، وكذلك الطّلبة الذّين لديهم تجربة سنة في الحياة في غرف الإقامة. ولجعل المراهقين يتكلّموا عن حياة غرف الإقامة، استنبطت جمب مباراة لوحة شملت الأمور المصاحبة للذّهاب إلى الكليّة. وقادت المباراة بصورة طبيعيّة إلى محادثات غير رسمية – وأسئلة – عن حياة الكليّة. وكان باحثو جمب على الخطوط الجانبيّة للملاحظة، بينما سجّلت كاميرا عرض مرئي الجلسات. وكان البحث ناجحا. فبدأت تارجت خط منتج غرفة إقامة تود أولدمان Tod Oldman Dorm Room الذّي صمم لطلبة الكليّة الجدد. ومن ضمن العروض الجديدة: المطبخ في صندوق، والذّي يقدم تسهيلات أساسيّة للطّهي، والحمام في صندوق، والذّي يشمل منشفة حمام كبيرة جدّا للاحتفاظ بالاحتشام في الذّهاب إلى والعودة من الحمام، وحقيبة غسيل ملابس ...تعليمات مطبوعة على الحقيبة عن كيفيّة عمل الغسيل.(١٣)

...التّسويق في الخط المفتوح

...التقدمات في تقنيات الاتّصالات عدد من طرق الاتّصال مرتفعة التّقنية. إحداها هي *عقد اللّقاء ...الشّخصي الهاتفي بمساعدة الحاسب computer-assisted telephone interviewing (CATI)*، والتي يجلس فيها ...المبحوثون إلى حاسبات، ويقرأوا الأسئلة على الشّاشات، ويكتبوا إجاباتهم. والطّريقة الأخرى هي ...الآليّة الكاملة للدّراسات المسحيّة الهاتفيّة *completely automated telephone surveys (CATS)*، والتي يتصل ...هاتفيّا بالمبحوثين، ويسألهم أسئلة سبق تسجيلها فيه. ويدخلوا إجاباتهم بالصّوت، أو عن طريق ...اللمس. وتشمل طرق الاتّصال مرتفعة التّقنية الأخرى الدّراسات المسحيّة بالأقراص التي ترسل ...، أو بالناسوخ عن بعد (الفاكس) المعتمد على الحاسب.

...ويمثل الإنترنت أحدث تقنية تصيب أبحاث التّسويق. فيتزايد جمع باحثي التّسويق للبيانات الأوليّة ...خلال **أبحاث التّسويق في الخط المفتوح (الإنترنت) online (internet) marketing** ...rese... – *مسح الانترنت Internet surveys*، و *التّجارب experiments*، و *مجموعات تركيز الخط المفتوح* *online focus...*.



تقنية مجموعة التّركيز : حاليا، يستخدم الكثير من الباحثين تقنية عقد المؤتمرات المرئيّة، والإنترنت في توصيل المسوقين بالبثّ المباشر لإجراء مجموعة التّركيز. وتسمح شركة اكتيف جروب ActiveGroup للمسـوقين بالدّخول على مجموعة التّركيز من أي موقع، ولا يهم بعد المسافة. وتقول الشّركة، "لا سفر، ولا جداول، ولا مشاكل".

أبحاث التّسويق في الخط المفتوح (الإنترنت) online (internet) marketing research
جمع البيانات الأوليّة من خلال مسح الإنترنت، ومجموعات تركيز الخط المفتوح.

يقدم بحث الويب بعض المميّزات الحقيقيّة على الدّراسات المسحيّة التقليدية، ومجموعات التّركيز. والمميّزات الأكثر وضوحا هي السّرعة، والتكاليف المنخفضة. تحتاج مجموعات تركيز الخط المفتوح إلى بعض الجدولة المتقدّمة، إلاّ أن النتائج تكون فوريّة عمليا. مثال ذلك، حديثا أجرت إحدى شركات المشروبات الغازية مسحا في الخط المفتوح لاختبار آراء المراهقين عن أفكار جديدة للتغليف. وشمل مسح الإنترنت من 10 إلى 15 دقيقة عشرات من الأسئلة وذلك مع 765 صورة مختلفة لأسماء، وأشكال القوارير. وشارك حوالي 600 مراهق خلال فترة من 3 إلى 4 أيام. وأتيح التّحليل التّفصيلي للمسح بعد 5 أيام فقط من ورود كل الإجابات – سرعة مدهشة بالمقارنة مع مجهودات الخط المغلق. (١٤)

كما أن بحث الإنترنت منخفض التّكلفة نسبيًا. فيمكن أن يتصلّ المشاركون لمجموعة التّركيز من أي مكان في العالم، ممّا يلغي تكاليف السّفر، والإقامة، والتّسهيلات. وبالنسبة للذّين يجروا المسح، تلغي

الإنترنت معظم تكاليف البريد، والهاتف، والعمالة، والطّباعة المصاحبة للطّرق الأخرى. "وتبلغ تكلفة المسح على الإنترنت من 10% إلى 20% فقط من تكاليف المسح البريديّ، أو الهاتفيّ، أو الشّخصي،" يقول ذلك أحد الباحثين. ويقول آخر أنه أكثر من هذا، يكون لحجم العيّنة تأثير بسيط على التّكاليف. "فلا يوجد فرق ضخم بين 10 أفراد، و 10,000 فرد على الويب". يقول ذلك.

كما تكون الدّراسات المسحيّة، ومجموعات التّركيز في الخط المفتوح ممتازة ايضا في الوصول إلى الجماهير التي يصعب الوصول إليه من المراهقين الذّين عادة ما يكونوا وهميين، ومن الأفراد الأثرياء، ومرتفعي التّعليم. كما أنّها جيدة ايضا في الوصول إلى الأمهات العاملات، وأناس آخرين الذّين تكون حياتهم مزدحمة. فيجيبوا عليها في وقت فراغهم، وطبقا لوقت راحتهم. كما تعمل الإنترنت جيدا في إحضار النّاس من أنحاء مختلفة من الوطن مع بعضهم بعضا، خاصّة هؤلاء الواقعين في مجموعات مرتفعة الدّخل الذّين لا يستطيعوا أن يدبروا الوقت اللاّزم للسّفر إلى موقع مركزي.

كما يكون لاستخدام الإنترنت في إجراء بحوث التّسويق بعض نقاط الضّعف ايضا. إحداها هي أن تقيد الاتّصال بالإنترنت يمكن أن يجعل من الصّعب الحصول على قطاع كبير من الأمريكيين. وتكمن المشكلة الرئيسية الأخرى في مراقبة من يكون في العيّنة. "إذا لم تستطع أن تري الشّخص الذّي تتصلّ به،" يقول ذلك أحد منفذي الأبحاث، "كيف تعرف من هم فعلا؟"

حتي عندما تصل إلى المبحوثين الصّحيحين، فلا توجد في الدّراسات المسحيّة، ومجموعات التركيز في الخط المفتوح ديناميكيات الطّرق الشّخصيّة أكثر. فيحرم عالم الخط المفتوح من اتّصال العين، ولغة الجسم، والتّداخلات الشّخصيّة المباشرة التي توجد في أبحاث مجموعة التّركيز التقليدية. وتقيّد صورة الإنترنت – التّشغيل، والتعليقات المكتوبة، وعلامات التنقيط للتّعبير عن العواطف مثل (-: لتحديد السّعادة – بشدة من تعبيرات المبحوثين. "أنت تفقد كل الأشياء الرئيسية التي تجعل مجموعة التّركيز طريقة حيويّة،" يقول المنفذ ذلك. "يمكنك أن تجعل النّاس يتكلّموا، ويتحاوروا في الخط المفتوح مع بعضهم بعضا، إلاّ أن رؤية النّاس مثارين بالنسبة إلى المفهوم يكون صعبا جداً.

وللتّغلب على مشاكل العيّنة، والاستجابة هذه، تستخدم الكثير من شركات البحث في الخط المفتوح لجان، وجماعات متناقشين كمبحوثين. كما تساعد التقدمات التّقنية – مثل تكامل الرّسومات المتحركة، وتدفق الصّوت والصّورة، والبيئات الافتراضيّة – في التّغلب على هذه القيود ايضا.

وقد يكون الموضوع الأكثر انفجارا الذّي يواجه باحثي الخط المفتوح خاص بخصوصيّة المستهلك. فيوجد بعض الخوف من استخدام الباحثين اللاأخلاقيين عناوين البريد الالكترونيّ، والإجابات السرية التي جمعت خلال الدّراسات المسحيّة في بيع منتجات بعد انتهاء البحث. فهم قلقون من استخدام الوكلاء الالكترونيون (والذّين يسمـون سبامبوتس Spambots، أو سبيدرس Spiders) الذّين يجمعوا معلومات شخصيّة دون موافقة المبحوثين. ويمكن أن ينتج عن الفشل في التّعامل مع مثل أمور الخصوصيّة هذه وجود مستهلكين غاضبين، وأقلّ تعاون، وزيادة في تدخل الحكومة. ورغم هذه الأمور، يناظر البحث في الخط

المفتوح الآن 8% من كل الإنفاقات على أبحاث التّسويق الكميّة، ويتنبأ معظم الداخليين في الصّناعة بنموّ صحي له. (١٥)

خطة المعاينة

عادة يستخلص باحثو التّسويق استنتاجات عن مجموعات مستهلكين كبيرة عن طريق دراسة عيّنة صغيرة من مجتمع المستهلكين الكامل. وتكون **العيّنة sample** جزءا من المجتمع يختار لتمثيل المجتمع ككلّ. ومثاليا، يجب أن تكون العيّنة ممثّلة حتي يستطيع الباحث أن يقدم تقديرات دقيقة لأفكار المجتمع الأكبر، وسلوكه.



يتزايد نقل الشّركات أبحاثها إلى الويب. فتقول شركة جرينفيلد Greenfield في الخط المفتوح للعملاء، "أنتم تحصلون على اتصال فوري بجماعة مناقشينا القويّة المكوّنة من 1.7 مليون عضو الذّين يمكن أن يساعدوكم في الاحتفاظ بمسار استراتيجيات تسويقكم".

> **العيّنة sample**
> جزء من المجتمع يختار لبحث التّسويق لتمثيل المجتمع ككلّ.

يحتاج تصميم العيّنة إلى ثلاثة قرارات. أوّلا من *who* الذّي سيجري مسح له (*ما هي وحدة المعاينة sampling unit*)؟ ولا تكون الإجابة على السّؤال واضحة دائما. مثال ذلك، لدراسة عملية اتّخاذ القرار لشراء السّيارة العائليّة، هل يجب أن يعقد الباحث لقاءات شخصيّة مع الزّوج، أو الزّوجة، أو أفراد العائلة الأخرين، أو أفراد مبيعات تجار السّيارات، أو جميعهم؟ ويجب أن يحدّد البائع أي المعلومات يحتاجها، ومن الذّي يرجح أكثر أن توجد لديه.

ثانيا، كم عدد *how much* النّاس الذّين يجب أن يجري المسح لهم (*ما هو حجم العيّنة sample size*)؟ تعطي العينات الكبيرة نتائج أكثر عولية عن العينات الصّغيرة. وليس من الضروري أن تشمل العيّنة سوق الهدف كلّه، أو جزء كبير منه للحصول على نتائج عولية. لكن إذا اختيرت العيّنة بطريقة جيدة فعادة يمكن أن تعطي العينات الأقلّ من 1% من المجتمع نتائج جيدة العولية.

ثالثا، كيف *how* يجب اختيار *choose* النّاس في العيّنة (*ما هو إجراء المعاينة sampling procedure*)؟ يصف جدول (٤-٤) أنواعا مختلفة من العينات. فباستخدام *عيّنات الاحتمال probability samples*، يكون لكلّ عضو في المجتمع فرصة معروفة لشموله في العيّنة، ويمكن أن يحسب الباحثون حدود الثّقة لخطأ المعاينة. لكن عندما تكلف المعاينة الاحتمالية تكاليف كبيرة جداً، أو تستغرق وقتا طويلا جداً، فعادة يأخذ الباحثون عيّنات دون احتمال *nonprobability samples*، رغم عدم إمكانيّة قياس خطأ معاينتها. ولهذه الطّرق المختلفة لسحب العينات تكاليف، وحدود وقت مختلفة كما لها دقة، وخواص إحصائيّة مختلفة ايضا. وتعتمد أي طريقة تكون الأفضل على احتياجات مشروع البحث.

أدوات البحث

في جمع البيانات الأوليّة، يختار باحثو التّسويق من أداتي بحث رئيسيّتين - *الاستبيانة questionnaire*، و *الوسائل الرياضية mathematical devices*. وتكون *الاستبيانة questionnaire* الأداة الأكثر شيوعا حتي الآن، سواء أجريت بصفة شخصيّة، أو عبر الهاتف، أو في الخط المفتوح.

تكون الاستبيانات مرنة جداً - توجد الكثير من الطّرق لطرح الأسئلة. تشمل *الأسئلة مغلقة النهاية closed-ended questions* كل الإجابات، والموضوعات الممكنة لعمل اختيارات منها. وتشمل أمثلتها أسئلة الاختيارات المتعددة، وأسئلة المقياس. وتسمح *الأسئلة مفتوحة النهاية open-ended questions* للمجيبين بالإجابة بكلمات من عندهم. ففي مسح لمستخدمي الخطوط الجوية، يمكن أن تسأل دلتا Delta، "ما رأيك في دلتا للخطوط الجوية Delta Airlines؟" أو يمكن أن تطلب من النّاس أن يكملوا جملة، "عندما اختر

جدول (٤-٤) أنواع العينات.

عيّنة الاحتمال	
عيّنة عشوائيّة بسيطة	لكلّ عضو في المجتمع نفس فرصة الاختيار، والتي تكون معروفة.
عيّنة طبقيّة عشوائيّة	يقسم المجتمع إلى مجموعات مانعة بالتّبادل (مثل مجموعات العمر)، وتسحب عيّنات عشوائيّة من كل مجموعة.
عيّنة (منطقة) مجمّعة	يقسم المجتمع إلى مجموعات مانعة بالتّبادل (مثل الكتل)، ويسحب الباحث عيّنة للمجموعات لعمل اللّقاء الشّخصيّ لها.
العيّنة دون الاحتمال	
عيّنة ملائمة	يختر الباحث أسهل أفراد المجتمع ليحصل على المعلومات منهم. يستخدم الباحث حكمه في اختيار أفراد المجتمع الذّين يكونوا مرشّحين جيدين للمعلومات الدّقيقة.
عيّنة حكم	يجد الباحث عددا مفروضا من النّاس في كل من عدد من الفئات، ويعقد لقاءات شخصيّة معهم.

إحدى الخطوط الجوية، تكون العوامل الأكثر أهمية . . . " وعادة تكشف هذه الأسئلة، وأنواع الأسئلة مفتوحة النهاية الأخرى أكثر ممّا تكشفه الأسئلة مغلقة النهاية بسبب عدم تقييد المجيبين في إجاباتهم. وتفيد الأسئلة مفتوحة النهاية في البحث الاستكشافي بصفة خاصّة، عندما يحاول الباحث أن يجد ما الّذي *what* يفكر فيه النّاس دون قياس كم عدد *how much* النّاس الّذين يفكروا بطريقة معينة. وتقدم الأسئلة مغلقة النهاية، من النّاحية الأخرى، إجابات أسهل في تفسيرها، وجدولتها.

كما يجب أن يتخذ الباحثون الحيطة في صياغة كلمات *wording* الأسئلة، و ترتيبها *ordering*. فيجب أن يستخدموا كلمات بسيطة، ومباشرة، وغير منحازة. كما يجب أن ترتّب الأسئلة في ترتيب منطقي. ويجب أن يولّد السّؤال الأول الاهتمام إذا أمكن ذلك، كما يجب أن تذكر الأسئلة الصّعبة، أو الشّخصيّة في النهاية حتي لا يتحوّل المجيبون إلى مدافعين. وعادة تحتوى الاستبيانة المعدة إعدادا غير دقيق على الكثير من الأخطاء (انظر جدول (٤-٥)).

ورغم أن الاستبيانات هي أداة البحث الأكثر استخداما، إلاّ أن الباحثين يستخدموا الأدوات الميكانيكيّة *mechanical instruments* أيضا في مراقبة سلوك المستهلك. فتلحق أبحاث أوساط نلسين Nielsen Media Research مقاييس النّاس *people meters* بأجهزة التلفاز في منازل مختارة لتسجيل من يشاهد أي البرامج، ويستخدم تجار التّجزئة ماسحات سداد الحساب *checkout scanners* في تسجيل مشتريات العملاء.

وتقيس وحدات ميكانيكيّة أخرى الاستجابات الطّبيعيّة للأشياء. مثال ذلك، يكتشف الجلفانومتر

الدّرجة الدّقيقة للطّعم الحلو المصاحب للانفعالات التي يحركها تعرض الشيء لمحفز مثل الإعلان، أو المنتج. وتستخدم كاميرات العين في دراسة حركات عيون المجيبين لتحديد إلى أي نقاط تركز عيونهم أولا، وما طول الوقت الذّي ينظروا فيه إلى عنصر معين. وفيما يلي أمثلة لتقنيات جديدة لتستخلص معلومات عن الاستجابات الطّبيعيّة، والعاطفيّة للمستهلكين:

جدول (٤-٥) "استبيانة عليها علامة استفهام".

افرض أن موجه المعسكر الجامعيّ أعد الاستبيانة التّالية لاستخدامها في اللّقاءات الشّخصيّة لآباء الطّلبة المرشّحين للمعسكر. كيف يكون تقويمك لكلّ سؤال؟

١) كم يبلغ دخلك لأقرب مائة دولار؟ *عادة لا يعرف النّاس دخلهم لأقرب مائة دولار، ولا يريدوا أن يكشفوا عن دخلهم بهذه الدّقة. إضافة إلى هذا، يجب ألا يفتتح الباحث الاستبيانة بمثل هذا السّؤال الشّخصي ابدا.*

٢) هل أنت مدعم قوي، أو ضعيف لمعسكرات الصّيف التي يقيم فيها أطفالك مساء؟ *ما الّذي تعنيه كلمة "قوي"، وكلمة "ضعيف"؟*

٣) هل يتصرّف أطفالك بصورة جيدة في معسكر الصّيف؟ نعم ( ) لا ( ) *تكون "يتصرّف" مصطلحا نسبيّا. إضافة إلى هذا، هل الإجابة بنعم، أو لا هي أفضل خيارات للإجابة على هذا السّؤال؟ وهل يجيب النّاس بأمانة وموضوعيّة على هذا السّؤال؟ و لماذا يطرح هذا السّؤال في المقام الأول؟*

٤) كم عدد المعسكرات التي أرسلت لكم مراجع في السنة الماضية؟ والسنة الحاليّة؟ *من الّذي يمكن أن يتذكّر هذا؟*

٥) ما الخواص الأكثر بروزا، وتحديدا في تقويمك لمعسكرات الصّيف؟ *ما هي الخواص البارزة، والمحددة؟ لا تستخدم كلمات كبيرة علي!*

٦) هل تعتقد أن من الصّحيح حرمان طفلك من فرصة النموّ إلى شخص ناضج من خلال تجربة المعسكر الصيفي؟ *سؤال محمل تحميلا زائدا. بمعرفة التّحيز، كيف يمكن أن يجيب أي أب بنعم؟*

ستصبح الألة التي تستجيب لتعبيرات الوجه التي تحدّد انفعالات واقعا تجاريا قريبا. تكتشف التّقنية الانفعالات عن طريق أخذ صورة لسمات وجه المستخدم، وحركاته - خاصّة حول العينين، والفم - ومقارنة الصّورة مقابل نماذج لسمات الوجه موجودة في قاعدة بيانات. لذلك، ينظر رجل عجوز شزرا إلى شاشة ATM، فيتضاعف حجم البنط فوريّا تقريبا. وتبتسم سيّدة في كشك بمركز تسوق إلى إعلان عن رحلات ممّا يلقن الوحدة لطباعة كوبون خصم للسفر. ويعبس عدد من المستخدمين الآخرين عند كشك آخر إلى إعلان غير محتشم، ممّا يقود المحل إلى نزعه.

تنفيذ خطة البحث Implementing Research Plan

يضع الباحث بعد ذلك خطة بحث التّسويق في العمل. ويشمل هذا جمع معلومات، وتشغيلها، وتحليلها.

يمكن أن يقوم العاملون في بحث تسويق الحاسب، أو تقوم شركات خارجية، بجمع البيانات. وبصفة عامة، تكون مرحلة جمع البيانات لعمليّة بحث السّوق الأكثر تكلفة، والأكثر عرضة للخطأ. ويجب أن يراقب الباحثون بدقّة للتأكد من أن الخطّة تنفذ بصورة صحيحة. كما يجب أن ينتبهوا للمشاكل مع المستجيبين الذّين يتم الاتّصال بهم، والمستجيبين الذّين يرفضوا التّعاون، أو يقدموا إجابات متحازة، وكذلك لعاقدي المقابلات الشّخصيّة الذّين يعملوا أخطاء، أو يختزلوا العمل.

ويجب أن يجري الباحثون تشغيلا للبيانات التي تجمع، وتحليلا لها كي يستخلصوا المعلومات، والنّتائج المهمّة. ويحتاجوا أن يتأكّدوا من دقة البيانات، واكتمالها، ويعدوا شفرات لها لتحليلها. ويجدول الباحثون بعد ذلك النّتائج، ويحسبوا المتوسطات، والقياسات الإحصائيّة الأخرى.

تفسير النّتائج، وإعداد تقرير بها Interpreting and Reporting the Findings

يجب الآن أن يفسّر باحث التّسويق النّتائج، ويستخلص استنتاجات، ويعد تقريرا بها للإدارة. ويجب ألا يحاول الباحث أن يغمر المديرين بالأرقام، والأساليب الإحصائيّة المزخرفة. وبدلا من ذلك، يجب أن يقدم الباحث النّتائج المهمّة التي تفيد في اتّخاذ القرارات الرئيسية التي تواجه الإدارة.

إلاّ أن التّفسير يجب ألا يترك للباحثين فقط. فعادة ما يكونوا خبراء في الإحصاء، وتصميم البحث، إلاّ أن مدير التّسويق يعرف المشكلة، والقرارات التي يجب أن تتخذ بصورة أفضل. ولا معنى لأفضل بحث إذا قبل المدير تفسيراته الخاطئة من الباحثين بصورة عمياء. وبالمثل، قد يكون المديرون منحازين - فيمكن أن يميلوا إلى قبول نتائج البحث التي تبين ما يتوقّعوه، ويرفضوا تلك التي لا يتوقّعوها، أو لا يأملوا في حدوثها. ففي الكثير من الحالات، يمكن تفسير النّتائج بطرق مختلفة، وتساعد المناقشات بين الباحثين والمديرين في الإشارة إلى أفضل التّفسيرات. لذلك، يجب أن يعمل المديرون، والباحثون في تعاون وثيق مع بعضهم بعضا عند تفسير نتائج البحث، ويجب أن يشترك كلاهما في مسؤوليّة عملية البحث، والقرارات النّاتجة.

تحليل معلومات التّسويق
ANALYZING MARKETING INFORMATION

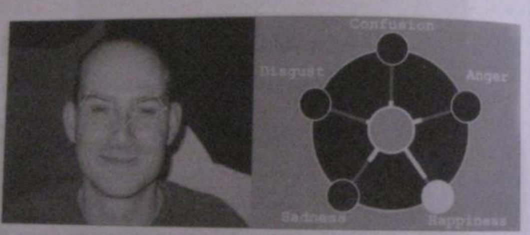
عادة تحتاج المعلومات التي جمعت في في قواعد البيانات الداخلية، ومن خلال ذكاء التّسويق، وأبحاث التّسويق إلى مزيد من التّحليل. وقد يحتاج المديرون إلى مساعدة في تطبيق المعلومات على مشاكل، وقرارات تسويقهم. ويمكن أن تشمل هذه المساعدة تحليلا إحصائيا متقدّما لمعرفة المزيد عن كل من العلاقات في مجموعة البيانات، وعوليتها الإحصائيّة. يسمح مثل هذا التّحليل للمديرين للذّهاب أبعد من المتوسطات، والانحرافات المعيارية في البيانات، والإجابة على أسئلة عن الأسواق، وأنشطة التّسويق، ونواتجها.

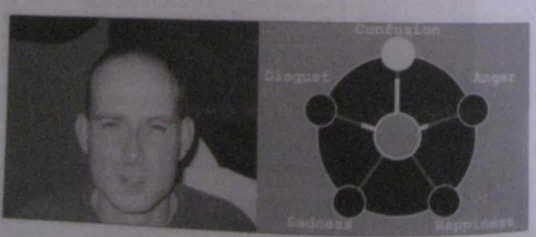
كما يمكن أن يشمل تحليل المعلومات مجموعة من النماذج التحليلية التي تساعد المسوقين في اتّخاذ

قرارات أفضل. يمثل كل نموذج نظاما حقيقيّا معينا، أو عملية أو نتيجة حقيقيّة معينة. ويمكن أن تساعد هذه النماذج في الإجابة على أسئلة من نوع ماذا إذا *what if*، وأيها يكون الأفضل *which is best*. وطور علماء التّسويق نماذج متعدّدة لمساعدة مديري التّسويق في اتّخاذ قرارات أفضل للمزيج التّسويقي أفضل، وتصميم أفضل لمناطق المبيعات وخطط مكالمات المبيعات، واختيار أفضل لمواقع مخارج تجارة التّجزئة، وتطوير خليط أمثل للإعلان، والتنبؤ بمبيعات المنتجات الجديدة.

إدارة علاقة العميل Customer Relationship Management (CRM)

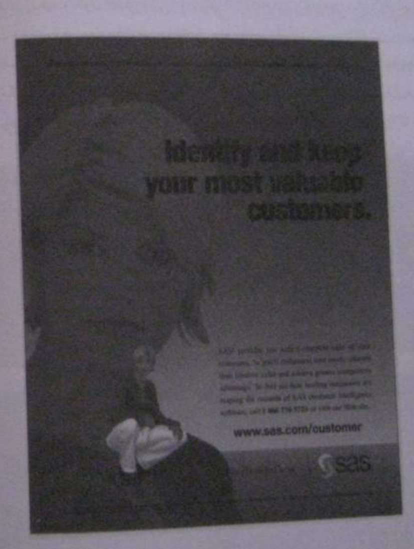
يمثل السّؤال الخاص بكيف يكون أفضل تحليل، واستخدام لبيانات المستهلك الفردي مشاكل خاصّة. فتكون معظم الشّركات مغمورة في معلومات عن عملائها. وفي الحقيقة أن الشّركات الذّكية تستخلص المعلومات عند كل نقطة تماس *touch point* لعميل ممكن. تشمل نقاط التّماس هذه مشتريات العميل، واتّصالات أفراد قوة المبيعات، ومكالمات الخدمة والدّعم، وزيارات مواقع الويب، والدّراسات المسحيّة لرضاء العميل، وتداخلات الدّفع والائتمان، ودراسات بحوث التّسويق - كل اتّصال بين العميل، والشّركة.





القياسات الميكانيكيّة لاستجابة المستهلك: توجد الوحدات في العمل والتي ستسمح للمسوقين بقياس تعبيرات الوجه، وتعديل جهودهم، أو اتصالاتهم طبقا لنتائج هذه القياسات.

والمشكلة هي أن هذه المعلومات عادة ما تكون منتشرة انتشارا واسعا في التّنظيم. وتكون مدفونة بعمق في قواعد بيانات، وخطط، وسجلاّت مستقلّة للكثير من وظائف الشّركة، وأقسامها. وللتّغلب على مثل هذه المشاكل، تتحول الكثير من الشّركات الآن إلى **إدارة علاقة العميل customer relationship management (CRM)** لإدارة المعلومات التفصيلية عن العملاء الأفراد، والإدارة الحريصة لنقاط تماس العميل كي تعظم ولاء العميل. وفي السّنوات الأخيرة، كان هناك انفجار في عدد الشّركات التي تستخدم CRM. وفي الحقيقة، وجدت إحدى شركات البحث أن 97% من كل الأعمال في الولايات المتّحدة تخطط لزيادة الإنفاق على تقنية CRM خلال السّنتين القادمتين.(١٨)



CRM: تقدم SAS نظم برامج CRM التي توفر "نظرة كاملة لعملائك". لذلك ستفهم احتياجاتهم، وتعزّز قيمتهم طوال الحياة، وتحقّق ميزة تنافسيه أكبر.

إدارة علاقة العميل customer relationship management (CRM)
إدارة المعلومات التفصيلية عن العملاء الأفراد، والإدارة الحريصة لنقاط تماس العميل كي تعظم ولاء العميل.

تتكوّن CRM من نظم برامج، وأدوات تحليلية مصقولة تجري تكاملا لمعلومات العميل من كل المصادر، وتحلّلها بعمق، وتطبق النّتائج لبناء علاقات عميل أقوى. وتجري CRM تكاملا لكلّ شيء تبيعه الشّركة، وتخدمه، وتعرفه فرق التّسويق عن العملاء الأفراد لتوفير نظرة 360 درجة لعلاقة العميل.

ويطوّر محللو CRM *مستودعات بيانات data warehouses*، ويستخدموا *أساليب تعدين البيانات data mining* في التّعرف على الشراء المختفي في بيانات العميل. ويكون مستودع البيانات مخزنا الكترونيا لمعلومات العميل على مستوى الشّركة كلّها - قاعدة بيانات مركزيّة ببيانات العميل التفصيلية النهائية التي تحتاج إلى فرزها والاختيار منها لاستخلاص الجواهر منها. وليس الغرض من مستودع البيانات جمع معلومات - فلدي الكثير من الشّركات مخازن لا نهائيّة مذهلة فعلا من المعلومات عن عملائها. وبدلا من ذلك، فالغرض منه هو السّماح للمديرين بعمل تكامل للمعلومات الموجودة بالشّركة فعلا. وبعد ذلك، بمجرد أن يحضر مستودع البيانات البيانات مع بعضها بعضا للتّحليل، تستخدم الشّركة أساليب تعدين البيانات مرتفعة القوّة في فرز جبال البيانات والاختيار منها، والبحث عن العلاقات والنّتائج المهمّة عن العملاء. ويمكن أن توفر مثل نظم البيانات هذه ميزة تنافسيه كبيرة للشّركة (انظر التّسويق الحقيقيّ (٤-٢)).

التّسويق الحقيقيّ (٤-٢)

بودنت: جعل معلومات العميل دم الحياة للتّنظيم

في كل مرّة تنتقل ستّة علب من بود لايت Bud Light من الرف في بيجلي ويجلي Piggly Wiggly، تعرف شبكة بيانات بودنت BudNet مرتفعة السرية من أنهويزر بوش Anheuser-Busch المنتشرة في جميع أنحاء الوطن ذلك. كما يمكن أن تسجّل الشّبكة ما يدفعه العميل، ومتى يشتري البيرة، وما إذا كان قد اشتراها مثلجة أو دافئة، وما إذا كان العميل قد حصل على صفقة جيدة. لقدّ عملت أنهويزر بوش Anheuser-Busch (A-B) عملا في غاية الدّقة من إيجاد ما يشتريه محبو البيرة، ومتى، وأين، ولماذا. "إذا خسرت A-B مكانا على الرف في محل في كلاركسفيل Clarksville بتينيسي Tennessee، فإنّها تعرف ذلك مباشرة،" يقول ذلك استشاريّ في الصّناعة. "فهم أفضل في مباراة (المعلومات) من أي فرد آخر، بما في ذلك كوكا كولا".

وحتي وقت قريب، كانت صناعة البيرة متأخّرة تقنيا. فكان لدي المنتجين الرّئيسيّين معلومات قليلة، وكانوا يستخدموا البيانات المتاحة لهم فقط. إلاّ أن A-B غيّرت القواعد في سنة 1997، عندما قرّر رئيسها أغسطس بوش الثّالث August Busch III أن يجعل شركته رائدة في تعدين أنماط شراء عملائها. وكانت نتيجة ذلك BudNet، شبكة بيانات موسعة للعملاء، والسّوق.

وتعمل A-B الآن يدا بيد مع موزعيها لجمع بيانات تفصيليّة على مستوى المحل، "فأصبحت بيانات تاجر الجملة، والبيانات على مستوى المحل دم الحياة لتنظيمنا،" يقول ذلك منفذ مرتفع المستوى في A-B. ويسجّل ممثلو مبيعات الموزع مناطقهم ممسكين بكلّ قطعة معلومات يمكن أن تفيد، مثل كميّة المكان المخصص في أرفف تجار تجزئتهم لكلّ العلامات التّجاريّة للبيرة، وأيها له العروض المرئيّة أكثر، وأيها جاري إحضاره.

لنأخذ ديريك جوردون Dereck Gurden، وهي ممثّل لأحد موزعي A-B في كاليفورنيا California المركزيّة. عندما سحب جوردون من أحد محلاته - 7-Eleven, Buy N Save، أو أحد عشرات أسواق، ومطاعم الليكور liquor - رجع الفضل إلى BudNet في التّحميل بمعلومات الحساب. وبالطّبع، كان متعطشا للمزيد. فبتوصيل حاسبه الدفتري، وهو رفيقه الدّائم ونافذته في BudNet، يبدأ جوردن جولته. "أولا، سأتأكد من حسابات المدينين ومن أن كل شيء مجدد،" يقول ذلك. "وبعد ذلك ستظهر لي شاشة المخزون ببيانات أربعة أسابيع سابقة. واستطيع أن أحصل على المبيعات السّابقة، وأماكن تواجد العبوات - الحقائق، والأرقام عن كم من المبيعات حدثت عندما كانت معروضة في موقع معين".

وبعد الاستشارة مع عميله، يقوم جوردون "بمراجعة المحل، واضعا ما أراه أنا" - ليس مجرد ما يراه هو عن علامات التّجاريّة الخاصّة به، وكذلك عن منتجات المنافسين، وأسعارها، وعروضها والتي تظهر في الشّاشة ايضا. ومنذ بضع سنوات مضت، عندما كنّا نبحث في لوحات اللّصق والفواتير لم يهتمّ جوردون بتتبّع عروض كورس Coors، وميلر Miller في محلاّت عملائه. أما الآن فأصبحت من ضمن حقول البيانات الأكثر أهمية في شاشة المحمول. "فالحصول على معلومات المنافس ليس عملا زائدا،" يقول ذلك. "فأنت دائما تريد أن تراجع المحل". كل شيء يحدث، ويصل جوردون المحمول بهاتفه الخليوي، ويصدر أوامر جديدة للمستودع، وذلك مع البيانات التي جمعها. "بأمانة؟ اعتقد أني أعرف عن أعمال هؤلاء النّاس أكثر ممّا يعرفوه أنفسهم،" يقول ذلك. "على الأقلّ في قسم البيرة".

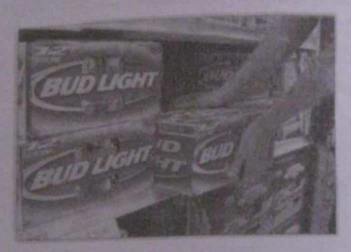
يعمل جوردون وعدة آلاف من الممثّلين، والسّائقين كعيون، وآذان لشبكة بيانات BudNet والتي من خلالها يعد موزعو A-B تقاريرهم، بتفاصيل مهمة، عن المبيعات، ومخزونات الأرفف، والعروض في الآلاف من المخارج. إلا أن البيانات المذهلة ليست إلاّ الخطوة الأولى. "إنّها ليست عملية جمع بيانات،" يقول ذلك هاري شوماخر Harry Schuhmacher، محرّر أعمال البيرة اليوم Beer Business Today. "فيعتمد الأمر على قوة العقل. فتكون A-B الأذكي في تحديد كيف تستخدمها". وتعطي معرفة كيفيّة استخدامها لـ A-B ما يجعلها تشبه وال مارت في أسواقها.

وبجمع البيانات في الزّحف الليلي لخدم موزعيها في جميع أنحاء البلاد، يمكن أن تستخلص A-B صورة في كل صباح لأي العلامات التّجاريّة تباع بأي عبوات مستخدمة بأي خليط عروض، وخصومات، وترويجات. وتساعد البيانات الإضافية من مصادر أخرى في إكمال الصّورة. والآن، تكون A-B منتج البيرة الرّئيسي الوحيد الذّي يعتمد بشدّة على البيانات من منشأة موارد المعلومات Information Resources, Inc. - والتي تتابع كل شفرة أعمدة لمنتج يمرّ في نقطة البيع خلال عملية دفع العميل الحساب، وتؤدّي دراسات مسحيّة للمستهلك على نمط نيلسين Nielsen. كما تجرى A-B دراساتها المسحيّة الشّهريّة ايضا لتري ما الذّي يشتريه محبو البيرة، ولماذا.

تستخدم A-B البيانات في التّغيير المستمرّ لاستراتيجيات التّسويق، وتصميم الترويجات لتناسب العادات العرقيّة لأسواقها، وكردار تحذيري يكشف أين يمكن أن يوجد للمنافسين حافة. ولا يعرف أحد من منتجي البيرة الآخرين تعدين بيانات A-B. فيقول تعدين البيانات الشّاملة كل شيء لـ A-B من أي الصّور، أو الأفكار إلى الدّفع في إعلاناتها إلى المنتجات الجديدة إلى إماطة اللّثام - مثل ميشيلوب الترا منخفض الكربون low-carb Michelob Ultra، وهي التدشين الأكثر نجاحا لـ A-B منذ تقديمها Bud Light.

ويساعد عبور البيانات على مستوى المحل مع أرقام التّعداد السكاني للولايات المتّحدة عن التّركيبة العرقيّة والاقتصادية للجيران A-B في تفصيل حملات التسويق مع دقة محليّة كانت حلما فقط منذ بضع سنوات مضت. فتكشف

البيانات عن اتّجاهات طبقا للمدينة (يمكن أن تكون تكويزا Tequiza ساخنة في سان أنتونيو San Antonio، إلاّ أن بود لايت Bud Light تلعب بصورة أفضل في بيوريا Peoria)، وطبقا للجيرة (يظهر العارضون الرّجال على الملصقات في ضاحية كاسترو Castro من سان فرانسيسكو San Francisco، وليس على نظيراتها في ميشن Mission)، وطبقا للعطلات (يكون الرّابع من يوليو بائعا كبيرا في اتلانتا Atlanta، ولا يكون يوم سان باتريك St. Patrick's Day كذلك). وطبقا للطّبقة (العلب الصفيح لمحلات الباقات الزّرقاء، والزّجاجات للباقات البيضاء). "كما أنهم يحفروا لأسفل إلى مستوى المحل الفردي،" يقول ذلك أحد الاستشاريين في الصناعة. "يمكنهم الإشارة إلى أن العملاء ذكور وشاذين جنسيا ولاتينيين Latinos ويبلغوا من العمر 30 سنة ومحافظين وحاصلين على تعليم جامعي".



بودنت: في كل مرّة تنتقل ستّة علب من بود لايت من الرف في محل البقّالة، تعرف شبكة بيانات بود نت مرتفعة السرية ذلك. كما يمكن أن تسجّل الشّبكة ما يدفعه العميل، ومتى يشتري البيرة، وما إذا كان قد اشتراها مثلجة أو دافئة، وما إذا كان العميل قد حصل على صفقة جيدة. و عملت أنهويزر بوش عملا في غاية الدّقة من إيجاد ما يشتريه محبو البيرة، ومتى، وأين، ولماذا.

وتكون عملية تعدين بيانات BudNet التّاج الذهبي المعروف معرفة بسيطة لملك البيرة King of Beers. فهي السّبب الأوليّ الذي يجعل حصّة حجم A-B من سوق بيرة الولايات المتّحدة البالغ 74 بليون دولارا تمثل 50.1%، واضعا كورس Coors، وميلر Miller، ومنتجي البيرة الآخرين على الجليد. ومنذ إعلان أغسطس الثّالث هجوم بيانات الشّركة مرتفعة التّقنية، حقّقت A-B مكاسب أرباح من رقمين عشريين لعدد 20 ربع سنة متالية، بينما تسطّحت أرباح كورس، وميلر.

المصادر: مستخلص من Kevin Kelleher, "66,207,896 Bottles of Beer on the Wall," *Business 2.0*, January-February 2004, pp. 47-50.

وباستخدام CRM في فهم العملاء بصورة أفضل، تستطيع الشّركات أن تقدم مستويات أعلى لخدمة العملاء، وتطوّر علاقات أعمق مع العملاء. كما يمكن أن تستخدم CRM في تحديد العملاء مرتفعي القيمة، واستهدافهم بفعاليّة أكبر، والبيع المتقاطع لمنتجات الشّركة لهم، وإنتاج عروض يتم تفصيلها طبقا لمتطلّبات

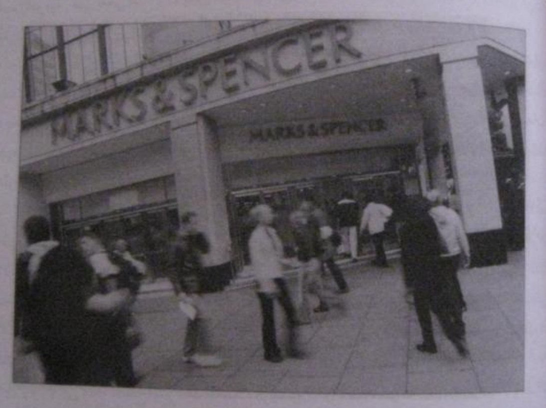
عملاء محددين. لنأخذ الأمثلة التّالية:[١٩]

- حديثا، بدأت فيد أكس FedEx نظام CRM بملايين متعددّة من الدّولارات في محاولة لتقليل التّكاليف، وتحسين دعم العملاء، واستخدام بيانات عملائها الموجودة في خدمات البيع المتقاطع، والزّيادة في البيع لعملاء موجودين، أو محتملين. ويعطي النظام الجديد كل عضو في قوة مبيعات فيد اكس المكوّنة من 3,300 فردا نظرة شاملة لكلّ عميل، مع تفاصيل احتياجات كل منهم، ويقترح الخدمات التي يمكن أن تحقّق هذه الاحتياجات. فعلى سبيل المثال، إذا اتّصل العميل الذّي يعمل الكثير من الشحنات الدّولية هاتفيًا لترتيب أحد التسليمات، سيري ممثّل المبيعات تاريخا تفصيليّا للعميل على شاشة حاسبه، ويجري تقويما لاحتياجات العميل، ويحدّد العرض الأكثر مناسبة له فورا. ويمكن أن يستخدم ممثّلو المبيعات المحاصرون مساعدة مثل هذه التقنية المرتفعة. فتقدم فيد اكس 220 خدمة مختلفة – من الإمدادات إلى النقل إلى سمسرة الجمارك – والتي عادة ما تجعل من الصعب أن يعرف ممثلوا المبيعات أفضل اتفاق للعملاء. كما سيساعد نظام CRM الجديد فيد اكس في عمل ترويجات، وتأهيل خيوط المبيعات المحتملة. وتحلل نظم برامج CRM قطاعات السوق، وتشير إلى الأسواق "الجيدة"، وتحسب كم ستكون ربحية هذه الأسواق للشركة، ولأفراد المبيعات بصورة فردية.

- ولدي شركة مارك وسبنسر Mark & Spencer – تاجر التّجزئة الأكثر ثقة فيه" من البريطانيين - إحدى قواعد بيانات العملاء الأكثر ثراء لأي تاجر تجزئة في العالم. تحتوى قاعدة البيانات على معلومات سكّانية (أو ديموغرافية)، وشرائية عن أكثر من 3 مليون حساب عميل لـ M&S، ومعلومات نقاط البيع من 10 مليون عملية جارية للمحل في الأسبوع، وثروة من البيانات من المصادر الخارجيّة. وينظم نظام CRM ثروة البيانات هذه، ويحلّلها لمساعدة مارك وسبنسر في اتّخاذ قرارات أفضل عن كل شيء من العلامات التّجاريّة للمنشأة إلى الاتّصالات، وترويجات المبيعات المستهدفة. "لدينا فكرة أفضل كثيرا عن أي الأنواع نقدمها لوضعها أمام العملاء المختلفين، ومتى، وأي نبرة صوت نستخدمها، بناء على مذاقاتهم، وتفضيلاتهم، وسلوكياتهم الفرديّة،" يقول ذلك ستيفن بوند Steven Bond، رئيس وحدة تبصّر العميل Customer Insight Unit (CIU). مثال ذلك، بتعريف من يشتري ومتى – يميل العملاء كبار السّن إلى الشّراء مبكّرا لتجنب الازدحام، بينما يترك المشترون الذّكور الأصغر سنا الأشياء حتي آخر دقيقة، على سبيل المثال – يمكن أن يضبط M&S إتاحة منتجه، ونشاط تسويقه طبقا لذلك. أو يمكن للعميل المنتظم الذّي يدفع حساب قسم أطعمة المحل أن ينجذب إلى قسم ملابس الرّجال بترويج صمم بصورة شخصيّة طبقا لما إذا كان مشتريا "لقطن مصّري وربطه عنق حريريه"، أو أن له نمط حياة يتطلّب قمصان لا تحتاج إلى كي.

ووضعت CRM مارك وسبنسر في الحافة الرائدة لتحليل العميل. وينتج هذا، بدوره، عملاء أكثر رضاء، وعلاقات عميل أكثر ربحيّة.

ولا تأتي فوائد CRM دون تكلفة، أو مخاطر، ليس فقط في جمع بيانات العملاء الأصلية، وإنّما في الحفاظ عليها، وتعدينها ايضا. فيقدر أن أكثر من نصف جهود CRM كلّها فشلت في تحقيق أهدافها. والسّبب الأكثر اعتيادا لفشل CRM هو أن الشّركات تري CRM كتقنية، ونظم برامج فقط.[٢٠] إلاّ أن التّقنية لا يمكن أن تبني علاقات عميل مربحة بمفردها. "فليست CRM حل تقنية – لا يمكنك تحقيق . . . تحسين في علاقات العميل بإدخال بعض نظم البرامج فقط،" يقول أحد خبراء CRM ذلك. وبدلا من ذلك، تكون CRM جزءا واحدا من استراتيجيّة علاقة العميل *customer relationship strategy* الشّاملة الفعالة. "ركز على آر R،" ينصح بذلك الخبير، و "تذكر، العلاقة هي كل ما تكون عليه CRM".[٢١]



CRM: تستخدم وحدة تبصر العميل في مارك وسبنسر قاعدة بيانات العميل الغنيّة لتاجر التّجزئة في اتّخاذ قرارات أفضل عن كل شيء من العلامات التّجاريّة للمنشأة إلى الاتّصالات وترويجات المبيعات المستهدفة.

عندما تعمل CRM يمكن أن تتفوّق فوائدها على تكاليفها، ومخاطرها. وبناء على اقتراعات عملائها المنتظمة، تدعي نظم سيبل Siebel Systems أن العملاء الذين يستخدموا تقرير نظم برامجها CRM تزداد عائداتهم 16% في المتوسّط، ويزداد ولاء عملائهم، وكفاءة العاملين لديهم 21% في المتوسّط. "لا أسئلة عمّا

إذا كانت تحصل الشّركات على قيمة هائلة من هذا، " يقول ذلك أحد استشاريي CRM . " فتبحث الشّركات عن طرق لإحضار مصادر معلومات العميل المتباينة مع بعضها بعضا، وتأتي بها بعد ذلك عند كل نقاط تماس العميل". فيمكن لأساليب CRM القويّة أن تكتشف "ثروة من المعلومات لاستهداف العميل، وإصابته إصابة مباشرة". (٢٢)

توزيع، معلومات التّسويق، واستخدامها
DISTRIBUTING AND USING MARKETING INFORMATION

ليس لمعلومات التّسويق قيمة إلاّ إذا استخدمت في اتّخاذ قرارات تسويق أفضل. لذلك، يجب أن يتيح نظام معلومات التّسويق المعلومات للمديرين، والآخرين الذين يتّخذوا قرارات التّسويق، أو يتعاملوا مع العملاء بصورة يوميّة. ففي بعض الحالات، يعني هذا تقديم تقارير أداء منتظمة، وتجديدات ذكاء، وتقارير عن نتائج الدّراسات البحثيّة للمديرين.

إلاّ أن مديري التّسويق يمكن أن يحتاجوا إلى معلومات غير روتينية لمواقف خاصّة، ولقرارات فوريّة ايضا. مثال ذلك، قد يريد مدير مبيعات لديه مشكلة مع عميل كبير أن يحصل على ملخّص لمبيعات الحساب، وربحيته خلال السنة الماضية. أو قد يريد مدير محل تجارة تجزئة والذّي نفد من عنده منتج أفضل المبيعات أن يعرف مستويات المخزون الحاليّة في المحلاّت الأخرى للسّلسلة. لذلك يشمل توزيع المعلومات إدخال معلومات في قواعد بيانات، وجعلها متاحة بطريقة صديقة للمستخدم، وموقوتة.

وتستخدم الكثير من الشّركات شبكات انترانت *intranet* لتسهيل هذه العمليّة. وتوفر الانترانت الاتّصال بمعلومات البحث، والتّقارير المخزنة، ووثائق العمل المشتركة، ومعلومات الاتّصال للعاملين والمراهنين الآخرين، والمزيد. مثال ذلك، تجري شركة آي جو iGo، وهي تاجر تجزئة ويب وكتالوج، تكاملا لمكالمات العملاء الواردة مع معلومات قاعدة بيانات مجدّدة عن مشتريات العملاء من الويب، واستفساراتهم بالبريد الالكتروني. وعن طريق الاتّصال بهذه المعلومات على الانترانت أثناء الكلام مع العميل، يستطيع ممثلو الخدمة في الشّركة أن يحصلوا على صورة جيدة لتاريخ شراء العميل، واتّصالاته السّابقة بالشّركة.

إضافة إلى هذا، تسمح الشّركات للعملاء الرّئيسيّين، وأعضاء شبكة القيمة بالاتّصال بالحساب، ومعلومات المنتج، وبيانات أخرى عند الطّلب على شبكات الاكسترانت *extranets*. ويمكن أن يتصل الموردون، والعملاء، وأعضاء شبكة آخرون بشبكة اكسترانت للشّركة لتجديد حساباتهم، وترتيب المشتريات، والتأكد من الأوامر مقابل المخزونات لتحسين خدمة العميل. مثال ذلك، تسمح إحدى شركات التأمين لعدد 200 من وكلائها المستقلّين بالاتّصال بقاعدة بيانات معتمدة على الويب بها معلومات شكاوي تغطي مليون عميلا. يسمح هذا للوكلاء بتجنّب العملاء مرتفعي المخاطر، ومقارنة بيانات الشكوي بقواعد بيانات عملائهم. وتستخدم محلات وال مارت في جميع أنحاء العالم نظام رابط تاجر التجزئة Retailer

...، والذي يوفر بيانات لستين للموردين عن كيف بيعت منتجاتهم في محلات وال مارت. (٢٣)

يرجع الأفضل إلى التّقنية، فيمكن أن يتصلّ مديرو التّسويق بنظام المعلومات في أي وقت، ومن أي موقع. كما يمكن أن يخوضوا في النظام أثناء العمل في مكتب منزلي، أو في غرفة الفندق، أو ففي المطار - في أي مكان يمكنهم تشغيل حاسباتهم المحمولة فيه. تسمح مثل هذه النّظم للمديرين بالحصول على المعلومات التي يريدوها مباشرة، وبسرعة، وتفصيلها على احتياجاتهم الخاصّة. ويمكنهم أن يحصلوا من أي مكان تقريبا على معلومات من الشّركة، أو قواعد بيانات خارجية، ويحلّلوها باستخدام نظم برامج إحصائيّة، ويعدوا تقارير وعروضا، ويتصلّوا الكترونيا بآخرين في الشّبكة.

عوامل أخرى في معلومات التّسويق
OTHER MARKETING INFORMATION CONSIDERATIONS

يناقش هذا القسم معلومات التّسويق في بيئتين خاصّتين: أبحاث التّسويق في تنظيمات الأعمال الصّغيرة، والتنظيمات غير الهادفة للرّبح، وأبحاث التّسويق الدّولية. أخيرا، نلقي نظرة على أمور السّياسة العامة، والأخلاق في أبحاث التّسويق.

أبحاث التّسويق في الأعمال الصّغيرة، والتّنظيمات غير الهادفة للرّبح Marketing Research in Small Businesses and Not-for-Profit Organizations

مثل الشّركات الأكبر تماما، تحتاج التّنظيمات الصّغيرة إلى معلومات التّسويق. فتحتاج الأعمال المبتدئة إلى معلومات عن صناعاتها، ومنافسيها، وعملائها المحتملين، وردود الفعل لعروض السّوق الجديدة. ويجب أن تتابع الأعمال الصّغيرة الموجودة التّغييرات في احتياجات العميل، ورغباته، وردود الفعل للمنتجات الجديدة، والتّغييرات في البيئة التنافسية.

وعادة يعتقد مديرو تنظيمات الأعمال الصّغيرة، والأعمال غير الهادفة للرّبح أن الخبراء في الشّركات الكبيرة هم اللّذين يمكنهم بميزانياتهم الكبيرة أن يجروا بحوث التّسويق فقط. من الحقيقيّ أن الدّراسات البحثيّة كبيرة الحجم تقع أبعد من ميزانيات معظم الأعمال الصّغيرة. إلاّ أن الكثير من أساليب بحوث التّسويق التي نوقشت في هذا الفصل يمكن أن تستخدمها التّنظيمات الأصغر بطريقة رسمية أقلّ، وتكلفة منخفضة أو بدون تكلفة ايضا.

يمكن أن يحصل مديرو تنظيمات الأعمال الصّغيرة، والتّنظيمات غير الهادفة للرّبح على معلومات تسويق جيدة عن طريق مشاهدة *observing* الأشياء الموجودة حولهم ببساطة. مثال ذلك، يمكن أن يجري تجار التجزئة تقويما للمواقع الجديدة عن طريق مشاهدة مرور المركبات، والمشاة. ويمكن أن يراقبوا إعلانات المنافسين عن طريق جمع الإعلانات من الأوساط المحلّية. ويمكن أن يجروا تقويما لخليط عملائهم عن طريق

تسجيل عددهم، وأنواع شرائهم من المحل في أوقات مختلفة. إضافة إلى هذا، يزور الكثير من مديري الأعمال الصّغيرة منافسيهم بصورة منتظمة، ويبنوا علاقات اجتماعية مع المنافسين لكسب التبصرات. فيقدم توم كوهيل Tom Coohill، رئيس طهاة يملك مطعمين في اتلانتا Atlanta، خصصا للمديرين في الطّعام ليتناولوا الطّعام في الخارج ويحصلوا على أفكار. كما أن جواهرجي اتلانتا فرانك ماير Frank Maier Jr.، والذي عادة ما يزور منافسيه الواقعين خارج المدينة، نسخ طريقة هائلة لأضواء العروض. (٢٤)

ويمكن أن يجري المديرون دراسات مسحيّة surveys غير رسمية باستخدام عيّنات ملائمة صغيرة. فيمكن أن يعرف مدير أحد المتاحف الفنيّة ما يفكر فيه الزائرون بالنسبة إلى العروض عن طريق عمل مجموعات تركيز معلومات – دعوة مجموعات صغيرة لتناول طعام الغداء، وإجراء مناقشة حول الموضوعات الواقعة في الاهتمام. كما يمكن لأفراد مبيعات تجارة التّجزئة أن يتكلموا مع العملاء الذّين يأتون إلى المحل، ويمكن لموظفي المستشفى أن يعملوا لقاءات شخصيّة مع المرضي. ويمكن لمديري المطعم أن يعملوا مكالمات هاتفيّة عشوائيّة أثناء السّاعات التي يقل فيها العمل لعمل لقاءات شخصيّة مع المستهلكين عن أماكن تناولهم الطّعام خارج المنزل، وكيف ينظروا إلى المطاعم المختلفة الموجودة في المنطقة. واستخدمت شركة بيسل Bisell وحدة تنظيف منازل مطوّرة تشبه المكنسة الكهربائيّة المحمولة في اليد.

لم يكن لدي بيسل Bisell إلا أربعة أسابيع، وميزانيّة محدودة فقط لتحصل على الشّعور بكيف سيستجيب العملاء للمنتج الجديد. وبمعرفتها أن النساء اللاّئي لديهنّ أطفال هنّ اللاّئي يشترون مثل هذه المنتجات في العادة، تبرعت بيسل بمبلغ 1,500 دولار لتجمع مدرسيّ الآباء Parent Teacher Association (PTA) المحليّ لتحصل على فرصة للعرض لديهم. وبعد العرض، أعطت 20 سيّدة مهتمّة مسدس البخار Steam Gun لتأخذه معها إلى المنزل، وذلك مع دفاتر يوميّة لتسجيل تجربتهم. وبعد فترة تجربة لأسبوعين، زارت موجّهة أبحاث تسويق بيسل الأمهات في منازلهن لمشاهدتهنّ أثناء استخدامهن المنتج. ونتج عن هذا "البحث على مبلغ صغير research on shoestring" عددا من الاكتشافات المهمّة. أولا تعلّمت بيسل أنه لم يحدث ترويج للنساء خاص بمقدرة تنظيف المياه السّاخنة دون كيميائيات. ثانيا، أن عليها أن تغيّر اسم المنتج. فيمكن للأطفال أن يسلحوا أنفسهم بمسدّس البخار مستهدفين أخوتهم. فقد قال أحد الأطفال، "قف مكانك، وإلاّ صهرت وجهك!" أخيرا، وجدت بيسل أن للمنتج جاذبيّة خاصّة للنساء الجادات في النّظافة. فقد استخدموه في الوصول إلى الأماكن التي يصعب الوصول إليها، ونفخوا النفايا الصّعبة منها، وبناء على هذه النتائج، غيرت بيسل اسم المنتج إلى البخار والتّنظيف Steam'n Clean، وركزت على قوة تنظيف البخار السّاخن جدّا عند ترويجها المنتج. وقدمت Steam'n Clean عبر سلاسل تجارة التّجزئة في جميع أنحاء البلاد. (٢٥)

كما يستطيع المديرون أن يجروا تجاربهم experiments البسيطة الخاصّة بهم ايضا. مثال ذلك، بتغيير الموضوعات في البريد لجمع الأموال، ومراقبة النّتائج يستطيع مدير التّنظيم غير الهادف للرّبح أن يحد الكثير عن أي استراتيجيات تسويق تعمل بصورة أفضل. وبتغيير إعلانات الصّحف الإخبارية، يستطيع مدير المحل

أن يعرف تأثيرات أشياء مثل حجم الإعلان، وموقعه، وسعره، والكوبونات، والأوساط المستخدمة.

كما يمكن أن تحصل التّنظيمات الصّغيرة على البيانات الثّانويّة المتاحة للأعمال الكبيرة. إضافة إلى ذلك، تقدم الكثير من المجتمعات المهنيّة، والأوساط المحلّية، والغرف التّجاريّة، والوكالات الحكوميّة المساعدة للأعمال الصّغيرة. فتقدم إدارة الأعمال الصّغيرة للولايات المتّحدة U. S. Small Business Administration عشرات المطبوعات المجانية، ويقدم موقع الويب (www.sbonline.gov) النّصائح عن موضوعات تتراوح من بدء الأعمال الصّغيرة، وتمويلها، والتوسع فيها إلى طلب بطاقات الأعمال. وتشمل مواقع الويب الأخرى للأعمال الصّغيرة مكتب التّعداد السكاني للولايات المتّحدة U. S. Census Bureau (www.census.gov)، ومكتب التّحليل الاقتصادي (www.bea.gov) Bureau of Economic Analysis.



الأبحاث على ميزانيّة صغيرة: استخدمت بيسل عيّنة مريحة صغيرة للاختبار السريع، والرّخيص لسوق وحدتها الخاصّة بتنظيف المنازل بالبخار.

كما يمكن أن تكون أقسام الأعمال في المكتبات المحلّية مصدرا جيدا للمعلومات ايضا. وعادة تقدم الصّحف الإخبارية اليوميّة معلومات عن المشترين المحليين، وأنماط شرائهم. أخيرا، يمكن أن تجمع الأعمال الصّغيرة كما كبيرا من المعلومات بتكلفة منخفضة جدّا من الإنترنت. فيمكن أن تطوف بمواقع ويب المنافسين،

والعملاء، وتستخدم آلات (أو محركات) بحث الإنترنت في البحث عن شركات، وموضوعات محدّدة. وإيجازا، يمكن أن تستخدم التّنظيمات الصّغيرة جمع البيانات الثّانويّة، والمشاهدة، والمسح، والتّجارب بميزانيات صغيرة. ورغم أن هذه الطّرق غير الرسمية تكون أقلّ تعقيدا، وأقلّ تكلفة، إلاّ أنها يجب أن تتبع بعناية. فيجب أن يفكر المديرون بعناية في أهداف البحث، وصياغة الأسئلة مسبّقا، وإدراك التّحيز المقدم من العينات الأصغر، والباحثين الأقلّ مهارة، وإجراء البحث تنظميا. (٢٦)

ابحاث التّسويق الدّولي International Marketing Research

يتبع باحثو التّسويق الدّولي نفس الخطوات التي يتبعها الباحثون المحليون، من تعريف مشكلة البحث، وتطوير خطة البحث إلى تفسير النّتائج، وإعداد تقرير بها. إلاّ أن هؤلاء الباحثون عادة ما يواجهوا مشاكل أكثر، ومختلفة. فبينما يتعامل الباحثون المحليون مع أسواق متجانسة في دولة واحدة، يتعامل الباحثون الدوليون مع أسواق مختلفة في العديد من الدّول المختلفة. وعادة تختلف هذه الأسواق اختلافات كبيرة في مستويات تطوّر اقتصادها، وثقافاتها وعاداتها، وأنماط شرائها.

ففي الكثير من الأسواق الأجنبيّة، يواجه الباحث الدّولي أوقاتا عصيبة في بعض الأحيان في إيجاد بيانات ثانويّة. بينما يستطيع باحثو تسويق الولايات المتّحدة الحصول على بيانات ثانويّة عولية من عشرات من خدمات البحث المحلّية، لا يكون لدي الكثير من الدّول خدمات بحث بالمرة. وتعمل بعض أكبر خدمات البحث الدّولية في الكثير من الدّول. مثال ذلك، لمنشأة إيه سي نلسين ACNielsen Corporation، وهي أكبر شركة أبحاث تسويق في العالم، مكاتب في أكثر من 100 دولة. كما أن 49% من عائدات أكبر 25 شركة أبحاث تسويق في العالم تأتي من خارج دولهم الأمّ. (٢٧) إلاّ أن معظم شركات الأبحاث تعمل في عدد محدود نسبيّا من الدّول فقط. لذلك، حتى عندما تتاح البيانات الثّانويّة، عادة ما يجب الحصول عليها من العديد من المصادر على أساس من دولة إلى دولة، ممّا يجعل من الصّعب دمج المعلومات، أو مقارنتها.

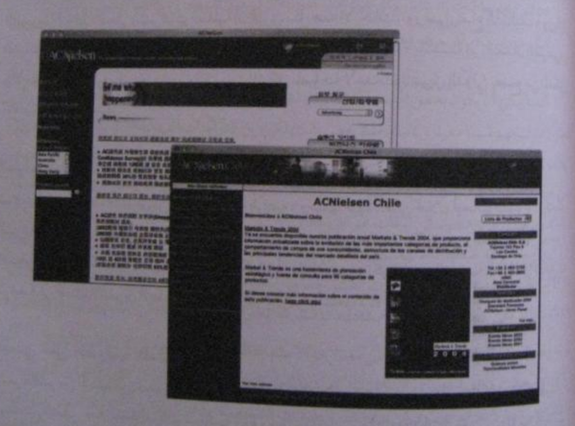
بسبب ندرة البيانات الثّانويّة الجيدة، عادة يجب أن يجمع الباحثون الدوليون بياناتهم الأوليّة. مرّة أخرى، يواجه الباحثون مشاكل غير موجودة محلّيا. مثال ذلك، يمكن أن يجدوا أن من الصّعب اختيار عيّنات جيدة. فيمكن أن يستخدم باحثو الولايات المتّحدة أدلة الهاتف الحاليّة، وبيانات مكتب الإحصاء، وأي مصدر من المصادر المتعددة للبيانات الاجتماعية اقتصاديّة في بناء العينات. إلاّ أن مثل هذه المعلومات لا توجد إلى حد كبير في الكثير من الدّول.

وبعد سحب العيّنة، عادة يمكن أن يصل باحثو الولايات المتّحدة إلى معظم المبحوثين عبر الهاتف، أو البريد، أو الإنترنت، أو شخصيّا بسهولة. وعادة لا يكون الوصول إلى المبحوثين بهذه السّهولة في الأجزاء الأخرى من العالم. فلا يمكن أن يعتمد الباحثون في المكسيك على جمع بيانات الهاتف، أو البريد - فيكون معظم جمع البيانات من الباب للباب، ويكون مركزا في أكبر ثلاث، أو أربع مدن فقط. وفي بعض الدّول،

توجد هاتفات لدي قلة من النّاس فقط، ، مثال ذلك، يوجد 32 هاتف لكلّ الف نسمة في الأرجنتين Argentina. وفي دول أخرى، لا يكون نظام البريد عوليا بالمرة. ففي البرازيل Brazil، على سبيل المثال، لا يصل ما يقدر بحوالي 30% من البريد ابدا. وفي الكثير من الدّول النامية، تجعل الطّرق الضّعيفة، ونظم النّقل من الصّعب، والمكلف الوصول إلى مناطق معينة فيها، وعمل لقاءات شخصيّة هناك. أخيرا، تتصلّ قلة قليلة من النّاس في الدّول النامية بالإنترنت. (٢٨)

تتسبب الاختلافات الثّقافيّة من دولة إلى أخرى في مشاكل إضافية للباحثين الدّوليّين. وتمثل اللّغة العقبة الأكثر وضوحا. مثال ذلك، يجب إعداد الاستبيانات بلغة واحدة، وتترجم بعد ذلك إلى لغة كل دولة من دول البحث. ويجب أن تترجم الإجابات بعد ذلك إلى اللّغة الأصلية لتحليلها، وتفسيرها. يضيف هذا تكاليف إلى البحث، ويزيد من مخاطر الخطأ.

ليس من السّهل ترجمة الاستبيان من لغة إلى أخرى. فتعني الكثير من العبارات الاصطلاحيّة، والألفاظ، والعبارات أشياء مختلفة في الثّقافات المختلفة. مثال ذلك، لاحظ منفذ دانمركي، "تأكّد من إعادة مترجم مختلف لما ترجمته من اللّغة الإنجليزية إلى اللّغة الإنجليزية. وسوف تصاب بأكبر صدمة في حياتك. إنّي أتذكر [مثالا] تحول فيه out of sight, out of mind إلى invisible things are insane". (٢٩)



لبعض أكبر خدمات البحث تنظيمات دوليّة كبيرة. ولدي إيه سي نيلسين AC Nielsen مكاتب في أكثر من 100 دولة.

كما يختلف المستهلكون في الدّول المختلفة في مواقفهم تجاه أبحاث التّسويق. فقد يرحب النّاس جدّاً بالاستجابة في إحدى الدّول، بينما يمكن أن تكون عدم الاستجابة مشكلة رئيسية في دولة أخرى. ويمكن أن تمنع العادات في بعض الدّول النّاس من الكلام مع الغرباء. ففي ثقافات معينة، عادة تعتبر أسئلة البحث شخصيّة جداً. مثال ذلك، في الكثير من دول أمريكا اللاتينية Latin America، قد يشعر النّاس بالارتباك من الكلام مع الباحثين عن اختياراتهم للشامبو، أو مزيل العرق، أو أي منتجات رعاية شخصيّة أخرى. وبالمثل، في معظم الدّول الإسلاميّة، تكون مجموعات التّركيز مختلطة الجنس محرمة مثل تحريم تصوير مجموعات التّركيز من الاناث فقط تصوير فيديو. (٣٠)

حتي عندما يكون المبحوثون مرحبين *willing* بالاستجابة، فقد لا يستطيعوا *able* ذلك بسبب معدلات الأميّة الوظيفيّة المرتفعة. وعادة يقدم أناس الطّبقة متوسّطة الدّخل في الدّول النامية إجابات كاذبة ليظهروا أنهم في حال أفضل. مثال ذلك، في دراسة لاستهلاك الشّاي في الهند India، ذكر أكثر من 70% من المبحوثين من الطّبقة متوسّطة الدّخل أنهم يستخدموا إحدى العلامات التّجاريّة الوطنيّة المتعددة. إلاّ أن الباحثين كان لديهم سبب جيد للشك في هذه النّتائج - فيكون أكثر من 60% من الشّاي المباع في الهند شايا عاما ليست له علامة تجاريّة.

ورغم هذه المشاكل، نتج عن النموّ الحديث في التّسويق الدّولي زيادة سريعة في استخدام أبحاث التّسويق الدّولي. فعلى الشّركات العالميّة أن تجرى مثل هذه الأبحاث. ورغم إرتفاع التكاليف، وزيادة المشاكل المصاحبة للبحث الدّولي، يمكن أن تكون تكاليف عدم إجرائها - بالنسبة إلى فقدان الفرص، والأخطاء - أكبر منها. فبمجرد إدراك الكثير من المشاكل المصاحبة لأبحاث التّسويق الدّولي يصبح من الممكن التّغلب عليها، أو تجنبها.

السّياسة العامة، والأخلاق في أبحاث التّسويق Public Policy and Ethics in Marketing Research

تستفيد معظم أبحاث التّسويق من كل من الشّركة الرّاعية، ومستهلكيها. فمن خلال أبحاث التّسويق، تتعلّم الشّركات أكثر عن احتياجات المستهلكين، ممّا ينتج عنه منتجات، وخدمات تزيد من رضائهم. إلاّ أن سوء استخدام أبحاث التسويق يمكن أن يضر المستهلكين، أو يضايقهم. وتكون أمور السّياسة العامة والأخلاق الرئيسية في أبحاث التّسويق التّعدي على الخصوصيّة، وسوء استخدام نتاج البحث.

التّعدي على خصوصية المستهلك

يشعر الكثير من المستهلكين شعورا إيجابيّاً بالنسبة إلى أبحاث التّسويق، ويعتقدوا أنها تخدم غرضا مفيدا. ويستمتع البعض فعلا بعقد لقاءات شخصيّة معه، ويقدموا آرائهم بأمانة. إلاّ أن البعض يستاء من أبحاث التّسويق بل لا يثق فيها ايضا. يخاف قلة من المستهلكين من أن الباحثين يمكن أن يستخدموا الأساليب المصقولة في في حسّ أعمق مشاعرنا، ويستخدموا هذه المعرفة بعد ذلك في معالجة عمليات شرائنا. أو يقلقوا

من أن المسوقين بنوا قواعد بيانات ضخمة مليئة بالمعلومات الشّخصيّة عن العملاء. مثال ذلك، لنأخذ الشّركة المسماة اكسيوم Acxiom:

> الم تسمع عن اكسيوم Acxiom ابدا؟ والفرص هي أنها يمكن أن تكون سمعت عنك. ففي إحدى المرّات عند التّواجد في أمريكا، عرف كاتب محل ذكي أن لديك، على سبيل المثال، ثلاثة أطفال، وسيارة فورد قديمة، وحمام سباحة، وهواية الجولف، وسويترات صفراء. يكون Acxiom كاتب المحل في وقتنا الحالي. فهو أكبر أستاذ في العالم لبيانات المستهلك، يجمع ويرسل أكثر من بيلون تسجيل يوميّاً. ويدير مركز بيانات Acxiom الواقع على مساحة 5 أكر 20 بليون سجلّ عميل، ولديه مكان تخزين كافي لاحتواء كل المعلومات الموجودة في مكتبة الكونجرس Library of Congress خمسين مرّة. وتحتفظ الشّركة بقاعدة بيانات عن 96% من أسر الولايات المتّحدة، والتي تعطي المسوقين ما يسمي بنظرة 360 درجة لعملائهم في الوقت الحقيقيّ. كيف؟ توفر Acxiom شفرة من 13 رقم لكلّ شخص، "حتي يمكننا تعريفك في أي مكان تذهب إليه،" يقول ذلك الأب الروحي للسكانيات بالشّركة. يوضع كل شخص في عنقود من 70 عنقود نمط حياة، والتي تتراوح من "Rolling Stones"، و "Single City Strugglers" إلى "Timeless Elders". ويقدم كتالوج Acxiom للعملاء مئات من القوائم والتي تشمل "ملفّ قبل الانتقال premover file،" والذّي يحدّد يوميّا للنّاس الذّين يستعدّوا لتغيير مسكنهم، وكذلك قوائم للنّاس مرتبين بتكرار استخدامهم بطاقات الائتمان، وعدد الأقدام المربعة لمنازلهم، واهتماماتهم بالأمور "الغريبة، وغير العاديّة". ويشمل عملاؤها 9 من أكبر 10 شركات بطاقات ائتمان، وكل بنوك تجار التّجزئة الرّئيسيّين تقريبا، وشركات التّأمين، ومنتجي السّيارات. ويمكن أن تعرف Acxiom أشياء عنك لا تعرفها أنت بنفسك. (٣١)

كما يمكن أن يكون بعض المستهلكين قد أخذوا في "دراسات مسحية بحثية" تحولت بالفعل إلى محاولات لبيعهم شيئا معينا. كما يخلط بعض المستهلكين بين الدّراسات المسحيّة القانونيّة، وجهود تسويق الهاتف telemarketing، ويقولوا "لا" قبل أن يستطيع الباحث أن يبدأ. إلاّ أن معظمهم يغضب من التّعدي على خصوصيته ببساطة. ولا يحبوا الأبحاث المسحيّة البريدية، أو الهاتفيّة التي تكون طويلة جداً، وشخصيّة جداً، أو تزعجهم في أوقات غير مريحة.

وأصبح تزايد سخط المستهلك مشكلة رئيسية لصناعة البحث. فوجدت دراسة مسحيّة حديثة أن 70% من الأمريكيين يقولوا أن لدي الشّركات الكثير جداً من المعلومات الشّخصيّة للمستهلكين، ويشعر 76% أنه تحدث تسوية على خصوصيّتهم إذا استخدمت الشّركة المعلومات الشّخصيّة التي جمعتها في بيع منتجاتها لهم. وقادت هذه المخاوف إلى انخفاض معدلات الاستجابة للدّراسات المسحيّة في السّنوات الأخيرة. (٣٢)

ووجدت دراسة أخرى أن 59% من المستهلكين رفضوا أن يقدموا معلومات لاحدى الشّركات لاعتقادهم أنها لا تحتاج بالفعل إلى مثل هذه المعلومات الشّخصيّة جداً، بزيادة من 42% منذ خمس سنوات. "ويفقد بعض المشترين أعصابهم من فكرة إعطاء أي معلومات بالمرة،" يقول أحد المحلّلين ذلك. وعندما سألت عن شيء لا يبدو ضارا مثل الرّقم البريدي، "قالت لي إحدى السّيدات أنها تعطي الرّقم البريديّ

الخاص بجوم Guam، وقالت سيّدة أخرى أنّها لا تستلم ابدا في تقديم أي معلومات، حتي الرّقم البريدي، لأنّني "لا أحصل على مقابل مادي لمساعدتي لهم في أبحاث التّسويق". (٣٢)

وتدرس صناعة البحث عددا من الخيارات للاستجابة لهذه المشكلة. أحدها هو توسيع برنامجها "إن رأيك مأخوذ في الحسبان Your Openion Counts" لتعليم المستهلكين عن فوائد أبحاث التّسويق، وتمييزها عن البيع بالهاتف، وبناء قواعد البيانات. والخيار الآخر هو تقديم رقم هاتف مجاني يمكن أن يطلبه النّاس للتحقق من صحّة أن المسح قانوني. كما تدرس الصّناعة تبني غطيات واسعة ايضا، وربّما تبني على ميثاق الشّرف الدّولي للممارسات العمليّة لأبحاث التّسويق والأبحاث الاجتماعية International Code of Marketing and Social Research Practice لأوروبا Europe. يحدّد ميثاق الشّرف هذا مسؤوليّات الباحثين تجاه المستجيبين، والعامة من النّاس. مثال ذلك، يقول ميثاق الشّرف هذا أن الباحثين يجب أن يتيحوا الأسماء، والعناوين للمشاركين، ويمنع الشّركات من تمثيل أنشطة مثل استخلاص قاعدة بيانات، أو الالحاح في المبيعات أو التّرويج كبحث. (٣٤)

وتعين الكثير من الشّركات الآن – بما في ذلك أي بي ام IBM، وإيه تي أند تي AT&T، وامريكان اكسبريس American Express، ودبل كليك DoubleClick، وميكروسوفت Microsoft – "ضابط خصوصية رئيسي chief privacy officer (CPO)" يعمل على حماية خصوصية المستهلكين الذّين يؤدّون أعمالا مع الشّركة. وتعين 100 شركة من الولايات المتّحدة على الأقلّ مثل ضبّاط الخصوصيّة هؤلاء، ويتوقّع أن يزداد العدد بسرعة. ويقول ضابط الخصوصيّة الرّئيسي لميكروسوفت أن عمله يأتي بسياسات البيانات التي تتبعها الشّركة، والتأكد من أن كل برنامج تنتجه الشّركة يعزّز خصوصية العميل، ويخطر العاملين في الشّركة، ويعلمهم عن أمور الخصوصيّة، ومشاكلها. (٣٥)

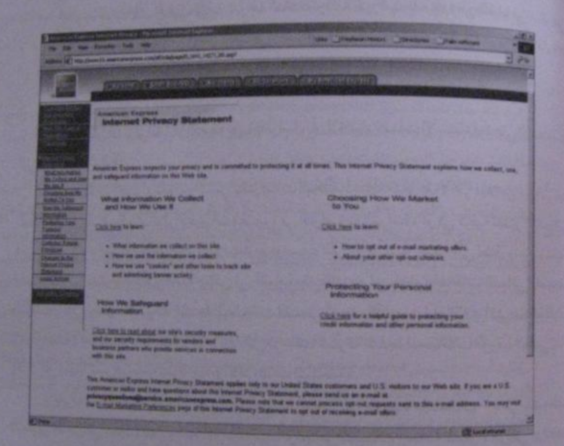
وتأخذ أمريكان اكسبريس، التي تتعامل مع أحجام ضخمة من معلومات المستهلكين، أمور الخصوصيّة بجدّية تامّة. "فطورت الشّركة مجموعة من قواعد الخصوصيّة الرسمية في سنة 1991، وأصبحت في سنة 1998 إحدى أولى الشّركات التي تضع سياسات الخصوصيّة الخاصّة بها على موقع الويب. وقاد هذا الاهتمام بخصوصيّة العميل امريكان اكسبريس إلى تقديم خدمات جديدة تحمي خصوصية المستهلكين عند استخدامهم بطاقات أمريكان اكسبريس في شراء عناصر في الخط المفتوح. وتري أمريكان اكسبريس الخصوصيّة كطريقة لكسب ميزة تنافسيه – كشيء يقود المستهلكين إلى اختيار إحدى الشّركات بدلا من شركة أخرى. (٣٦)

وفي النهاية، إذا قدم الباحثون قيمة مقابل المعلومات، سيقدم العملاء المعلومات وهم سعداء. مثال ذلك، لا يهتمّ عملاء أمازون دوت كوم Amazon.com بما إذا بنت الشّركة قاعدة بيانات بالمنتجات التي يشتروها كي تعمل توصيات شخصيّة بالمنتجات المستقبليّة. فيوفر هذا الوقت، ويقدم قيمة لهم. وبالمثل، يكمل مستخدمو بيزريت Bizrate المسح الخاص بتقدير مواقع تجارة التجزئة الإلكترونية e-tail بسعادة لأنهم يمكن أن يروا التّقديرات الشّاملة للآخرين عند اتّخاذ قرارات الشّراء. وأفضل طريقة للباحثين هي طلب المعلومات

التي يحتاجوها فقط، واستخدامها بمسؤوليّة في تقديم قيمة، وتجنب المشاركة في المعلومات دون تصريح من العملاء.

سوء استخدام نتائج الأبحاث

يمكن أن تكون الدّراسات البحثيّة أدوات إقناع قويّة، وعادة تستخدم الشّركات نتائج الدّراسة كأدلة في إعلاناتها، وترويجاتها. إلاّ أن الكثير من الدّراسات البحثيّة في وقتنا الحاليّ لا تزيد عن كونها وسائل للإلحاح بمنتجات الرّاعي. وفي الحقيقة، تظهر الأبحاث المسحيّة، في بعض الحالات، بأنّها صممت لتقديم التّأثير المستهدف فقط. فيكسو قلة من المعلنين تصميمات بحثهم بذلك، أو يتعمّدوا أن يسيئوا تفسير نتائجها، وتميل معظم حالات سوء الاستخدام إلى أن تكون "حالات شدّ" دقيقة. لنأخذ الأمثلة التّالية: (٣٧)



خصوصية المستهلك: كانت أمريكان اكسبريس إحدى أولى الشّركات التي ترسل سياسات الخصوصيّة على الويب. "تحترم أمريكان اكسبريس خصوصيّتك، وتلتزم بحمايتها في كل الأوقات".

- أكدت دراسة أجرتها كريزلر Chyrsler أن الأمريكيين يفضلوا السّيارة الكريزلر بصورة غامرة على السّيارة التويوتا Toyota بعد اختبارهم للسّيارتين. إلاّ أن الدّراسة شملت 100 شخصا في كل من

الاختبارين. والأكثر أهمية هو أن كل النّاس الذّين شملتهم الدّراسة لا يمتلكوا أي سيارة أجنبيّة، لذلك بدي أنهم يفضلوا السّيارات الأمريكية بصورة غامرة.

- سأل مسح بلاك فلاج Black Flag: "قرص الصّرصور . . . يسمّم الصّرصور ببطء. ويعود الصّرصور الذّي يموت إلى عشّه، وبعد موته تأكل الصّراصير الأخرى جثّته. وتصبح هذه الصّراصير بدورها مسممة وتموت. ما فعالية هذا النّوع من المنتج في رأيك في قتله الصّراصير؟"، دون دهشة قال 79% أنه فعال.

- سأل اقتراع ترعاه صناعة الحفاظات التي يتم التخلص منها بعد استخدامها: "من المقدر أن هذه الحفاظات تناظر أقلّ من 2% من النفايا هذا اليوم في أماكن دفن النفايا. وعلى العكس، يقدر فاقد زجاجات المشروبات، وبريد الدّرجة الثّالثة، وفاقد الزّرائب بأنه 21% من النفايا في أماكن دفن النفايا. بمعرفة هذا، هل من العدل في رأيك منع هذه الحفاظات؟ مرّة أخر، دون دهشة قال 84% لا.

لذلك يمكن أن تؤثر المعالجة الدّقيقة لعينة الدّراسة، أو لاختيار كلمات الأسئلة بقوّة على الاستنتاجات التي يتم الوصول إليها.

وفي حالات أخرى، تكون ما تسمي بالدّراسات البحثيّة المستقلّة مدفوعة الأجر فعلا من قبل الشّركات المهتمّة بنتائجها. فيمكن أن تؤثر التّغييرات الصّغيرة في افتراضات الدّراسة، أو في كيفيّة تفسير النّتائج تأثيرا دقيقا على اتّجاه النّتائج. مثال ذلك، قارنت أربع دراسات على الأقلّ يشار إليها على نطاق واسع استخدام الحفاظات التي تستخدم مرّة واحدة، وتلقي في القمامة بعد ذلك مع استخدام الحفاظات القماش. استنتجت الدّراستان التي رعتهما الشركة المنتجة للحفاظات القماش أن هذه النّوع من الحفاظات أكثر صداقة للبيئة. ودون دهشة، استنتجت الدّراستان الأخريتان التي ترعاهما الشّركة المنتجة للحفاظات الورقيّة العكس تماما. إلاّ أن كل منهما تبدو صحيحة بمعرفة given الافتراضات المستخدمة.

وبمعرفة أن الأبحاث المسحيّة يمكن أن يساء استخدامها، طورت عدة مجتمعات - بما في ذلك مجتمع التّسويق الأمريكي American Marketing Association، ومجلس تنظيمات أبحاث المسح الأمريكي Council of American Survey Research Organizations، ومجتمع أبحاث التّسويق Marketing Research Association - مواثيق شرف لأخلاقيات البحث، ونمطيات إجرائه.(٣٥) لكن في النهاية لا يمكن القضاء كلية على الإجراءات اللاأخلاقية، أو غير المناسبة. ويجب أن تقبل كل شركة مسؤوليّة مراقبة إجراء أبحاث تسويقها، والتّقارير النّاتجة عنها لحماية مصالح المستهلك، ومصالحها أفضل حماية.

استعراض المفاهيم

في البيئة الحاليّة المعقدة، وسريعة التغير، يحتاج مديرو التّسويق إلى معلومات أكثر، وأفضل لاتخاذ قرارات فعالة، وموقوتة. واتّفقت هذه الحاجة الأكبر للمعلومات مع انفجار تقنيات المعلومات لتوريد المعلومات. فباستخدام التّقنيات الحديثة الحاليّة تستطيع الشّركات أن تتعامل مع كميّات كبيرة من المعلومات، والتي تكون كبيرة جدًا في بعض الأحيان ايضا. لكن عادة ما يشكو المسوقون من عدم توفر النّوع الصّحيح *right* من المعلومات لهم، أو من أن لديهم النّوع الخطأ *wrong*. واستجابة لذلك، تدرس الكثير من الشّركات الآن احتياجات مديريها من المعلومات، وتصمّم نظم معلومات لتساعد المديرين في تطوير معلومات المستهلك، والسّوق، وإدارتها.

١) شرح أهمية المعلومات للشّركة، وفهمها للسوق.

تبدأ برامج المنتجات، والتّسويق الجيدة بفهم كامل لاحتياجات المستهلك، ورغباته. لذلك تحتاج الشّركة إلى معلومات قويّة كي تنتج قيمة، ورضاء ممتازين للعملاء. كما تحتاج الشّركة إلى معلومات عن المنافسين، ومعيدي البيع، وممثّلين آخرين، وقوي أخرى في السّوق ايضا. وتتزايد رؤية المسوقين للمعلومات ليست فقط كمدخلات لقرارات تسويق أفضل، وإنّما كأصل استراتيجيّ مهمّ، وأداة تسويق ايضا.

٢) تعريف نظام معلومات التّسويق، ومناقشة أجزائه.

يتكون نظام معلومات التّسويق *marketing information system (MIS)* من النّاس، والمعدات، والإجراءات لجمع المعلومات اللاّزمة والموقوتة والدّقيقة لمتخذي قرارات التّسويق، وترتيبها، وتحليلها، وتقويمها، وتوزيعها. ويبدأ نظام المعلومات جيد التّصميم بالمستخدمين، وينتهي بهم.

فيجري MIS *تقويما للاحتياجات من المعلومات assess information needs* أوّلا. ويخدم نظام معلومات التّسويق مديري التّسويق، والمديرين الآخرين في الشّركة أساسا. إلاّ أنه يمكن أن يوفر معلومات لشركاء خارجيين ايضا مثل الموردين، أو وكالات خدمات التّسويق. وبعد ذلك فإن MIS *يطوّر معلومات develop information* من قواعد البيانات الداخلية، وأنشطة ذكاء التّسويق، وأبحاث التّسويق. وتقدم *قواعد البيانات الداخلية internal databases* معلومات عن مبيعات الشّركة، وتكاليفها، ومخزوناتها، وتدفقاتها النقديّة، وحسابات المدينين، وحسابات الدائنين. ويمكن الحصول عل مثل هذه البيانات بسرعة، وبصورة أرخص إلاّ أنّها عادة ما تطوّع لقرارات التّسويق. توفر *أنشطة ذكاء التّسويق marketing intelligence* المعلومات اليوميّة عن التطورات في بيئة التّسويق الخارجيّة. وتتكون *أبحاث التّسويق marketing research* من جمع المعلومات المناسبة لمشكلة تسويق محدّدة تواجهها الشّركة. أخيرا، فإن MIS *يوزع المعلومات distribute information* التي جمعت من هذه المصادر على المديرين الصّحيحين في الصّورة الصّحيحة، والوقت الصّحيح لمساعدتهم في اتّخاذ قرارات تسويق أفضل.

٣) تحديد خطوات عملية أبحاث التّسويق.

تشمل الخطوة الأول في أبحاث التّسويق *تعريف المشكلة، وتحديد أهداف البحث defining the problem and setting the research objectives*، والتي يمكن أن تكون بحثا استكشافيا، أو وصفيّا، أو سببيا. وتتكوّن الخطوة الثّانية من *تطوير خطة البحث develop a research plan* لجمع البيانات من المصادر الثّانويّة، والأوليّة. وتنادي الخطوة الثّالثة *بتنفيذ خطة بحث التّسويق implementing the marketing research plan* عن طريق جمع المعلومات، وتشغيلها، وتحليلها. وتتكوّن الخطوة الرّابعة من *تفسير النتائج، وإعداد تقرير بها interpreting and reporting the findings*.

ويساعد تحليل المعلومات الإضافيّ مديري التّسويق في تطبيق المعلومات، وتقديم الإجراءات والنماذج الإحصائيّة لهم والتي يطوروا منها نتائج أكثر قوة.

وعادة تقدم كل من مصادر البيانات الثّانويّة الداخلية *internal*، و الخارجيّة *external* معلومات أسرع، وبتكلفة أقلّ من مصادر البيانات الأوليّة، ويمكن أن ينتج عنها في بعض الأحيان معلومات لا تستطيع الشّركة أن تجمعها بنفسها. إلاّ أن المعلومات اللاّزمة قد لا توجد في المصادر الثّانويّة، وحتي إذا وجدت البيانات، فقد لا تكون قابلة للاستخدام إلى حد كبير. ويجب أ ن يجري الباحثون تقويما للمعلومات الثّانويّة كي يتأكّدوا من أنها مناسبة *relevant*، و دقيقة *accurate*، و حديثة *current*، و غير متحيزة *impartial*. كما يجب تقويم البحث الأولي ايضا بالنسبة إلى نفس هذه السّمات. فلكلّ طريقة لجمع البيانات الأوليّة - المشاهدة *observational*، و المسح *survey*، و التجريبية *experimental* - مميزاتها، وعيوبها. كما أن لكلّ طريقة اتّصال بحث أولي - البريد، والهاتف، واللّقاءات الشّخصيّة، والخط المفتوح - مميزاتها، وعيوبها ايضا. وبالمثل، لكلّ طريقة اتّصال إيجابياتها، وسلبيّاتها.

٤) **شرح كيف تحلّل الشّركات معلومات التّسويق، وتوزّعها.**

عادة تحتاج المعلومات التي تجمع في قواعد البيانات الداخلية، ومن خلال ذكاء التّسويق، وأبحاث التّسويق إلى مزيد من التّحليل. يمكن أن يشمل هذا تحليلا إحصائيا متقدّما، أو تطبيقا لنماذج تحليلية تساعد المسوقين في اتّخاذ قرارات أفضل. وفي السّنوات الأخيرة، وجه المسوقون انتباها خاصّا لتحليل بيانات العملاء الأفراد. وحصلت الكثير من الشّركات الآن على، أو طورت، نظم برامج وأساليب تحليل خاصّة - تسمي *إدارة علاقة العميل* *customer relationship management (CRM)* - والتي تجري تكاملا لجبال بيانات العميل الفرديّ المحتواه في قواعد بياناتها، وتحلّلها، وتطبقها.

وليس لمعلومات التّسويق أي قيمة إلاّ إذا استخدمت في اتّخاذ قرارات تسويق أفضل. لذلك يجب أن يتيح نظام معلومات التّسويق المعلومات للمديرين، والآخرين الذّين يتّخذوا قرارات التّسويق، أو يتعاملوا مع العملاء. وفي بعض الحالات، يعني هذا تقديم تقارير وتجديدات منتظمة، ويعني في حالات أخرى إتاحة معلومات غير روتينيّة للمواقف الخاصّة، والقرارات الفوريّة. وتستخدم الكثير من الشّركات شبكات الانترانت، والاكسترانت في تسهيل هذه العمليّة. ويرجع الفضل إلى التّقنية الحديثة في أنها تمكن مديري التّسويق الحاليّين من الاتّصال المباشر بالمعلومات في أي وقت، ومن أي مكان.

٥) **مناقشة موضوعات خاصّة يواجهها بعض باحثي التّسويق، بما في ذلك موضوعات السّياسة العامة والأخلاق.**

يواجه بعض المسوقين مواقف أبحاث تسويق خاصّة مثل هؤلاء الذّين يجروا أبحاثا في تنظيمات الأعمال الصّغيرة، أو التّنظيمات غير الهادفة للرّبح، أو في حالات الأبحاث الدّولية. فيمكن أن تجري تنظيمات الأعمال الصّغيرة أو التّنظيمات غير الهادفة للرّبح أبحاث التّسويق بفعالية، وبميزانيات محدودة. ويتبع باحثو التّسويق الدّولي نفس الخطوات التي يتبعها الباحثون المحليون، إلاّ أنهم عادة ما يواجهوا مشاكل مختلفة أكثر. وتحتاج كل التّنظيمات أن تستجيب بمسؤوليّة لموضوعات السّياسة العامة، والموضوعات الأخلاقيّة الرئيسية المحيطة بأبحاث التّسويق، بما في ذلك أمور التّعدي على خصوصية المستهلك، وسوء استخدام نتائج الأبحاث.

استعراض المصطلحات الرئيسية

- بحث سببي casual research
- إدارة علاقة العميل customer relationship management (CRM)
- بحث وصفي descriptive research
- بحث تجريبي experimental research
- بحث استكشافي exploratory research
- عمل لقاء شخصي لمجموعة تركيز work group interviewing
- قواعد بيانات داخليّة internal databases
- نظام معلومات التّسويق marketing information system (MIS)
- ذكاء التّسويق marketing intelligence
- أبحاث التّسويق marketing research
- بحث المشاهدة observational research
- قواعد بيانات خط مفتوح online databases
- أبحاث تسويق في الخط المفتوح (الإنترنت) online (Internet) marketing research
- بيانات أوّليّة primary data
- عيّنة sample
- بيانات ثانويّة secondary data
- نظم بيانات مصدر فردي single-source data systems
- أبحاث المسح survey research

مناقشة المفاهيم

١) أفرض أنك مدير تسويق اقليمي لشركة هاتف خلبوي. اذكر ثلاثة مصادر على الأقلّ للبيانات الداخلية، وناقش كيف تساعدك هذه البيانات في إنتاج خدمات خلبوية توفر قيمة، ورضاء أكبر للعميل.

٢) عرفنا في هذا الفصل البيانات الأوليّة، والبيانات الثّانويّة. فبعد جمع البيانات الثّانويّة، مثل استخدام العميل، وتحليلها للغرض السريع لاتّخاذ قرار تسعير، فهل تظلّ تسمي ثانويّة، أو أوّلية؟ ولماذا؟

٣) ازدادت أبحاث التّسويق على الإنترنت زيادة كبيرة في العقد الماضي. حدّد نقاط قوي، ونقاط ضعف أبحاث التّسويق التي تجري في الخط المفتوح.

٤) يكون أحد الأقسام الأكثر أهمية في تقرير بحث التّسويق ملخّص المنفذ. ويمكن أن يكون الجزء الوحيد الذّي يقرأه متخذ القرار. ما العناصر الضرورية التي يجب أن يشملها هذا الملخّص؟

٥) عادة لا يكون لدي الأعمال الصّغيرة، والأعمال غير الموجّهة للرّبح موارد لإجراء بحوث تسويق موسعة. أفرض أنك موجه جمع أموال لتنظيم غير موجه للرّبح يركز على أحد الموضوعات الاجتماعية. اذكر ثلاث طرق، باستخدام موارد محدودة، يمكن أن تجمع بها معلوماتك الأوليّة عن مجموعة المتبرعين.

٦) يكون إجراء أبحاث التّسويق الدّولي أمرا حتميا للشّركات العالميّة. ما المشاكل الأساسيّة التي يمكن لأحد مصنعي لعب الأطفال التي تقلّد الأسلحة الناريّة، والأسلحة العسكرية الأخرى عند إجرائه بحثا في آسيا؟ كيف يمكن أن تختلف هذه الأمور من دولة لأخرى؟

تطبيق المفاهيم

١) أصبحت الإنترنت الآن أكبر مصدر متاح للبيانات الثّانويّة للمسوقين. فيضاف المزيد، والمزيد من المواقع بمئات أو

حتى آلاف من صفحات المعلومات يوميًا. عد، في مجموعة صغيرة، عدد النقرات التي تحتاجها لتجد العناصر التّالية:

- دخل شركة ميكروسوفت لسنة 2003.
- عدد محلاّت وال مارت (من كل الأنواع) عند إغلاق السنة الماليّة 2004.
- تقرير رسالة/ رؤية المنشأة لوكالة الإعلان ليو بورنت Leo Burnett.
- عاشر أكبر سوق راديو في الولايات المتّحدة.
- تكلفة تشغيل إعلان ابيضّ واسود من صفحة واحدة في قسم السّوق لإضافة وطنية كاملة في صحيفة الوول ستريت *Wall Street Journal* (بافتراض عدم وجود عقد مع الصّحيفة).

٢) تخيّل أنك تمتلك محل ملابس أطفال صغار متخصّص في أزياء الفتيات مرتفعة المستوى من مقاس 2 إلى مقاس 6، ووجدت خط ملابس جديد محتمل، إلاّ أنك غير متأكّد ممّا إذا الخط سينتج المبيعات اللاّزمة ليكون مربحا. ما نوع منهجية البحث (استكشافي، أو وصفي، أو سببي) يناسب بصورة أفضل الإجابة على أسئلتك؟ ولماذا؟

٣) يجادل الكثير من مؤيدي حقوق المستهلك أن من الممكن معالجة بيانات البحث لدعم أي استنتاج. أفرض أنك تحضر اجتماعا يقدم فيه بحث لشركة سيارات عن SUV كفؤة الوقود. اذكر خمسة أسئلة يمكنك أن تطرحها لتختبر تفسير النّتائج المقدمة، وموضوعيتها.

التّركيز على التّقنية

إذا كنت مسوقا على الويب، وسمعت عن استخدام نظم البرامج التحليلية المسماة WebTrends. وفي منتصف سنة 2004، قدمت شركة نت آي كيو NetIQ، وهي شركة رائدة في إدارة النّظم، وإدارة الأمن، وإدارة النّوافذ، والحلول التحليلية للويب الصّيغة 7 من هذا المنتج المشهور. تقدم WebTrends للمسوق الكثير من السّمات مرتفعة القيمة. اتصل بموقع الويب www.netiq.com، واقرأ عن منافع التّسويق من WebTrends.

١) من منظور التّسويق، ما الغرض الأوليّ لنظم برامج WebTrends؟

٢) اذكر، مع التّوضيح، أربع منافع للتّسويق من WebTrends.

٣) هل تعتبر WebTrends ذكاء تسويق، أو منتج أبحاث تسويق؟

٤) هل تجمع WebTrends بيانات أوّلية، أو ثانويّة؟

التّركيز على الأخلاق

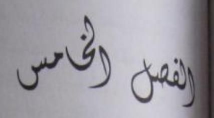
أسست TiVo Inc.، وهي شركة رائدة في تسجيلات، وخدمات الفيديو الرقمية، على رؤية واحدة: "إنتاج طريقة جديدة، وسهلة، وأفضل كثيرا لمشاهدة التلفاز، وتقويتها بصورة مستمرّة". ومع أكثر من مليون مشترك، تقود TiVo سوقا متزايد التنافسية من خلال تحسينها المستمرّ، وتقديمها خدمات جديدة. وأثناء تقديم الخدمات، تجمع TiVo كما كبيرا من معلومات

سلوك المشاهدة بما في ذلك تاريخ تسجيل ومشاهدة كل عميل. وفي منتصف سنة 2004، أعلنت TiVo عن نيّتها في بيع معلومات عن عادات المشاهدة لمشتركيها (باستثناء المعلومات الشّخصيّة) للمعلنين، وللإذاعات.

١) هل تعمل TiVo بصورة أخلاقية في بيعها هذه المعلومات؟ وهل تعمل بصورة قانونيّة؟

٢) اتصل بموقع www.tivo.com، وتأكّد من سياسة الخصوصيّة لـ TiVo. ما الخيارات التي تقدمها TiVo للمشتركين المهتمّين بحماية خصوصيّتهم؟

٣) يؤكّد مؤيدو المستهلكين أن معظم مشتركي TiVo لا يهتمّوا بالمعلومات التي تجمعها الشّركة. ما الخطوات، إن وجدت، التي توصي بأن تتّخذها TiVo لإخطار المشتركين بهذه الممارسة؟



أسواق المستهلك، وسلوك المشتري المستهلك

CONSUMER MARKETS AND CONSUMER BUYER BEHAVIOR

بعد دراستك هذا الفصل، يجب أن تكون قادرا على

١) تعريف سوق المستهلك، وبناء نموذج بسيط لسلوك المشتري المستهلك.

٢) تحديد أربعة عوامل رئيسية تؤثر على سلوك المشتري المستهلك.

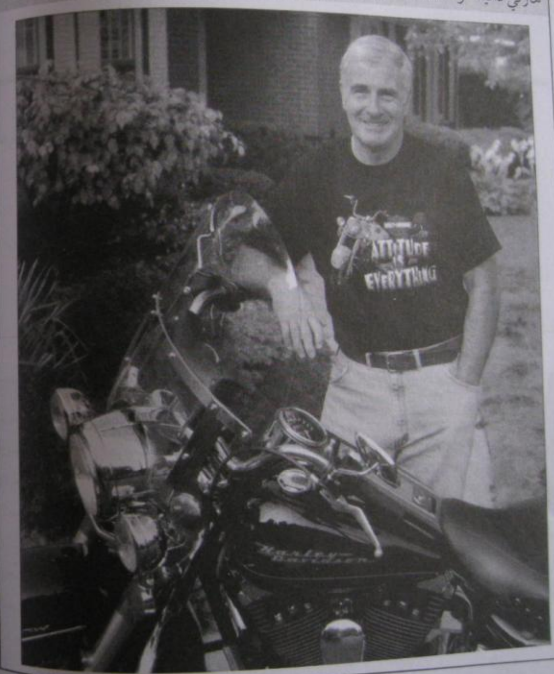
٣) ذكر، وفهم الأنواع الرئيسية لسلوك قرار الشّراء، ومراحل عملية قرار المشتري.

٤) وصف عملية تبني المنتجات الجديدة، ونشرها.

استعراض المفاهيم

درست في الفصل السّابق كيف يحصل المسوقون على المعلومات، ويحلّلوها، ويستخدموها في تعريف فرص التّسويق، وتقويم برامج التّسويق. ونستمرّ في هذا الفصل، والفصل التّالي له، في إلقاء نظرة فاحصة على العنصر الأكثر أهمية في بيئة التّسويق - العملاء. الهدف من التّسويق هو التّأثير بعض الشيء على كيف يفكر العملاء بالنسبة إلى، ونجاه التّنظيم، وجهود تسويقه. للتّأثير على ماذا يكون سلوك المستهلك، ومتى، وكيف يجب أن يفهم المسوقون لماذا أوّلا. ونلقي نظرة في هذا الفصل على المؤثّرات على شراء المستهلك النهائيّ *final consumer*، وعملياته. وندرس في الفصل التّالي سلوك الشّراء لعملاء الأعمال *business customers*. وسوف ترى أن فهم سلوك المشتري يكون مهمة ضروريّة إلاّ أنّها صعبة جدّا.

وللحصول على إحساس أفضل بأهميّة فهم سلوك المستهلك، دعنا نلقي نظرة أوّلا على شركة هارلي دافيدسون Harley-Davidson، والتي تنتج الدّرّاجات البخاريّة ثقيلة الوزن وتحقّق أعلى مبيعات في الوطن. من الذّي يقود هذه الدّرّاجات البخاريّة الضّخمة؟ ومن الذّي يحركهم لوشم أجسامهم بشعار هارلي، وتركهم منازلهم، ودفعها ليخرجوا إلى الطّريق المفتوح، ويندفعوا في سباقات الهارلي بالمئات بل بالآلاف؟ قد تندهش، إلاّ أن هارلي دافيدسون Harley-Davidson تعرف الإجابة جيدا جدّا.



تتسبب قلة من العلامات التّجاريّة في تواجد مثل هذا الولاء الهائل الموجود في قلوب ملاك هارلي دافيدسون. "فجمهور الهارلي يشبه الجرانيت" في إخلاصه، وهجومه على نائب الرّئيس للمنافس ياماها Yamaha . لاحظت مطبوعة الصّناعة *الحديد الأمريكي* *American Iron* "لا ترى النّاس يوشموا أجسامهم بشعار *ياماها* *Yamaha*" . وطبقا لرئيس شركة أبحاث دراجات بخارية، "للكثير من النّاس، ليس الأمر أنهم يريدوا درّاجة بخارية، وإنّما يريدوا هارلي Harley – العلامة التّجاريّة التي بهذه القوّة" . ففي كل سنة، في بداية شهر مارس، يطوف أكثر من 400,000 من قادة الهارلي في شوارع دايتون بيتش Dayton Beach بفلوريدا Florida، للمشاركة في احتفال أسبوع دراجات هارلي دافيدسون Harley-Davidsonon Bike Week. ويأتي هؤلاء من جميع أنحاء البلاد على دراجاتهم البخاريّة هارلي، وقمصانهم الرياضية نصف كم المثبت عليها شعار هارلي قائلين، "سأجرّ الهارلي بدلا من قيادة الهوندا "I'd rather push a Harley than ride a Honda" .

فبقيادة مثل هذه المشاعر المتقدة، شقت هارلي دافيدسون طريقها لقمة سوق الدّرّاجات البخاريّة ثقيلة الوزن متزايدة النموّ. فيمثل محبو الهارلي أكثر من خمس مبيعات الدّرّاجات في الولايات المتّحدة، وأكثر من نصف قطاع الوزن الثّقيل. وينمو كل من قطاع هارلي، ومبيعاتها بسرعة. ففي الحقيقة، زادت المبيعات عمّا تورده الشّركة للعديد من السّنوات الماضية، مع قوائم انتظار عملاء حتي سنتين للطّرازات المشهورة، وتزداد الأسعار في الشّارع عن أسعار القائمة المقترحة من الشّركة. "لقدّ رأينا أناسا يشترون هارلي جديدة، ويبيعونها في مواقف السّيارات بمبلغ يتراوح من 4,000 دولار إلى 5,000 أكثر من السّعر الذّي دفعوه فيها،" يقول ذلك أحد التجار. فمنذ تقديم أسهمها الابتدائي في سنة 1968، انقسمت أسهم هارلي دافيدسون الماليّة أربعة مرّات، وازدادت بأكثر من 7,100% في سنة 2000. وفي سنة 2002 كانت الشّركة قد مرّت خلال 16 سنة متّصلة من المبيعات، والدّخل القياسين.

ينفق مسوقو هارلي دافيدسون وقتا كبيرا في التّفكير في سلوك شرائهم. فيريدوا أن يعرفوا من هم عملاؤهم، وما الذّي يفكروا فيه وما يشعروا به، ولماذا يشتروا هارلي بدلا من ياماها Yamaha، أو كاواساكي Kawasaki، أو الهوندا الأمريكية الكلاسيكيّة Honda American Classic الكبيرة. ما الذّي يجعل ملاك هارلي بهذا الولاء الوحشي؟ هذه أسئلة صعبة، وحتي ملاك هارلي أنفسهم لا يعرفوا ما الذّي يدفعهم بالضّبط لشرائهم. إلاّ أن إدارة هارلي وضعت أولويّة قصوى لفهم العملاء، وما الذّي يجعلهم يتحرّكون.

من الذّي يقود هارلي؟ قد . تندهش. إنهم ليسوا حشدا من ملائكة جهنم Hell's Angels – المتمردون أقوياء البنية مرتدوا الجاكات الجلد السوداء، وفتياتهم الذين كانوا العملاء الرئيسيين في فترة معينة لهارلي. فتجذب الدراجات البخارية جيلا جديدا من مريديها – أكبر سنا، وأكثر ثراء، وأفضل تعليما. فتجذب هارلي الآن رواد حضريين أثرياء rich urban riders (rubbies) أكثر من المتمردين. فيبلغ متوسط عمر عميل الهارلي 46 سنة متزوج، ومتوسط دخله 78,300 دولار. فتوفر هارلي الكبيرة والمريحة لهؤلاء المستهلكين الجدد قيادة سهلة، ومكانة اجتماعية، وقوة لي المعصم twist-of-the-wriist التي يريدوها، ويتمكنوا منها.

تنتج هارلي دافيدسون دراجات بخارية جيدة، وللحفاظ على سوقها المتغير، قامت الشركة بتكبير معارضها، وطرق بيعها. إلاّ أن عملاء هارلي يشتروا أكثر كثيرا من مجرد دراجة مرتفعة الجودة، وإلحاح بيع مربح. وللفهم الأفضل لدوافع العملاء الأعمق، أجرت هارلي دافيدسون لقاءات شخصية لمجموعات تركيز دعي فيها راكبي الهارلي إلى قص و لصق قطع الصور التي تعبر عن مشاعرهم تجاه ههارلي دافيدسون. (ألا يمكنك رؤية مجموعة من راكبي الدراجات المهرة فقط يفعلون هذا؟" وأرسلت بعد ذلك 16,000 استمارة مسح بريدي تحتوى على مجموعة تقليدية من الأسئلة النفسية، والاجتماعية، والسكانية (الديموغرافية) بالإضافة إلى أسئلة شخصية مثل "هل الهارلي أكثر قربا من الدب البني، أو الأسد؟"

وكشف البحث عن سبعة أنواع من العملاء الرئيسيين: التقليديين محبي المغامرة adventure-loving traditionalists، والعمليين الحساسين sensitive pragmatists، والباحثين عن الحالة الحديثة (عن الموضة) stylish status seekers، والمعسكرون في الخلف laid-back capmers، والرأسماليون الطبقيون classy capitalists، والعزاب cool-heade loners، والمغرورون الذين يعوزهم الانسجام والتكيف مع المجتمع cocky missfits. إلاّ أن كل الملاك قدّروا الهارلي لنفس السبب الأساسي، "لا يهم إذا كنت عامل نظافة في المصنع، أو حتي ضابط التنفيذ الرئيسي لنفس المصنع، فقد كان انجذابك للهارلي متشابها،" يقول ذلك أحد منفذي هارلي، "الاستقلال، والحرية، والقوة هي التي تشدك إلى الهارلي".

أكدت هذه الدراسات أن عملاء هارلي يعملون أكثر من مجرد شراء الدراجات النارية. فهم يعملوا صياغة لنمط الحياة، ويظهروا موقفا. وكما يقترح أحد المحللين، يجعلك إمتلاكك هارلي، "الرجل الأكثر خشونة، والأسوأ في الناحية. ولا يهم أن تكون طبيب أسنان، أو محاسب. فأنت تشعر بالقوة". فيجدد الهارلي من معنوياتك، ويعلن عن استقلالك. فكما يعلن موقع ويب هارلي، "فتشغيلك الهارلي الخاص بك يعمل الأكثر كثيرا من إشعال نار إدارة المحرك. إنه يشعل التخيل". أضاف ذلك تاجر هارلي دافيدسون: "نحن نبيع الأحلام هنا. فيساهم الشكل الكلاسيكي، والصوت المميز، وفكرة الهارلي الرئيسية كلها في غموضه. فيجعلك امتلاك هذا "الشعر الأمريكي" جزءا من شيء أكبر، أحد أفراد عائلة الهارلي. وحقيقة انتظارك الحصول على الهارلي تجعل منه كل هذا الكم الأكبر من الرضاء بامتلاكه. ففي الحقيقة، تقيد الشركة مخرجاتها بصورة متعمدة. "فهدفنا هو الإنتاج عند مستوى يقل فيع العرض بدراجة نارية واحدة عن الطلب دائما،" يقول ذلك المنفذ الرئيسي لهارلي دافيدسون.

تستخلص مثل هذه العواطف، والدوافع القوية في إعلان هارلي دافيدسون الكلاسيكي. يبين الإعلان ذراعين متشابكين مع عمل وشم على عضلة الذراع بهارلي دافيدسون. ويسأل العنوان الرئيسي، "متي كانت آخر مرة شعرت فيها بهذه القوة عن أي شيء؟" وتحدد نسخة الإعلان المشكلة، وتقترح الحل: "استيقظ في الصباح لتأخذك الحياة إلى حيث تركتك من قبل . . . وما بدي مثيرا من قبل أصبح جزءا من الرّوتين المخدر. ويبدأ كل شيء بنفس الشّعور. باستثناء عندما تحصل على هارلي دافيدسون. فيصيب شيء معين العصب. فيزداد الهدير الذّي يشعر به القلب رافضا أن تصبح جزءا من الخلفيّة. ففجأة تصبح الأشياء مختلفة. وأوضح. وأكثر واقعية. كما يجب أن تكون دائما. فتغيرك قيادة الهارلي من الدّاخل. ويكون التّأثير دائما. قد يكون آن الأوان لتبدأ بهذا الشّعور القويّ. فالأشياء مختلفة على الهارلي". (١)

يبيّن مثال هارلي دافيدسون أن الكثير من العوامل المختلفة تؤثر على سلوك المشتري المستهلك. ولا يكون سلوك الشّراء سهلا أبدا، إلا أن فهمه يكون مهمة ضروريّة لإدارة التّسويق. نتعرّف في البداية على ديناميكيات سوق المستهلك، وسلوك المشتري المستهلك. ونشرح بعد ذلك أسواق الأعمال، وعملية شراء الأعمال.

يشير **سلوك المشتري المستهلك consumer buyer behaviour** إلى سلوك الشّراء للمستهلكين

النهائيين - الأفراد، والأسر التي تشتري سلعا، وخدمات للاستهلاك الشخصي. ويشترك كل هؤلاء المستهلكون النهائيون في تكوينهم **سوق المستهلك consumer market**. يتكون سوق المستهلك الأمريكي من أكثر من 287 مليون نسمة يستهلكوا سلعا، وخدمات تبلغ قيمتها العديد من تريليونات الدّولارات كل سنة، مّا يجعله أكثر أسواق المستهلك جاذبيّة في العالم. ويتكون سوق المستهلك في العالم من أكثر من 6.2 بليون نسمة. (٢)

> **سلوك المشتري المستهلك consumer buyer behaviour**
> سلوك الشّراء للمستهلكين النهائيين - الأفراد، والأسر التي تشتري سلعا، وخدمات للاستهلاك الشخصي.

> **سوق المستهلك consumer market**
> كل الأفراد، والأسر التي تشتري، أو تحصل على سلع، وخدمات للاستهلاك الشخصي.

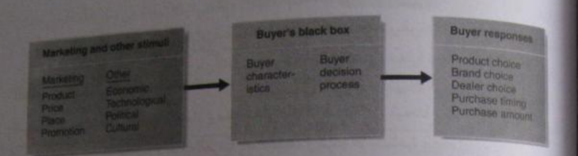
يختلف المستهلكون في جميع أنحاء العالم كثيرا في العمر، والدّخل، ومستوى التّعليم، والمذاقات. كما يشتروا تنوعا هائلا من السّلع، والخدمات. وتؤثر كيفيّة اتّصال هؤلاء المستهلكون المتنوعون ببعضهم بعضا، وبعناصر العالم من حولهم على اختياراتهم من المنتجات، والخدمات، والشّركات المختلفة. وهنا نشرح منظومة مذهلة من العوامل التي تؤثر على سلوك المستهلك.

نموذج سلوك المستهلك
MODEL OF CONSUMER BEHAVIOUR

يتخذ المستهلكون الكثير من قرارات الشّراء كل يوم. وتجري معظم الشّركات الكبيرة أبحاثا عل قرارات شراء المستهلك بالكثير من التفاصيل لتجيب على أسئلة مثل ما الذّي يشتريه المستهلكون، وأين يشترون، وكم يشترون، ومتى يشترون، ولماذا يشترون. ويمكن أن يدرس المسوقون المشتريات الفعليّة للمستهلكين ليعرفوا ما الذي يشتروه، وأين، وبأيّ كميّات. إلاّ أن التّعلم *learning* عن لماذا *why* يحدث سلوك المشتري المستهلك ليس بهذه السّهولة - فعادة تقع الإجابات في أعماق رأس المستهلك.

ولا يكون اختراق التجويفات المظلمة لذهن المستهلك مهمة سهلة. وعادة لا يعرف المستهلكون أنفسهم ما الذّي يؤثر على مشترياتهم بالضّبط. "فيحدث 95% من التفكير، والعواطف، والتّعلم [الذّي يقود مشترياتنا] في الذّهن غير الواعي - أي دون إلمام منّا،" لاحظ ذلك أحد خبراء سلوك المستهلك. (٣)

ويكون السّؤال المركزيّ للمسوقين : كيف يستجيب المستهلكون لجهود التّسويق المختلفة التي يمكن أن تستخدمها الشركة؟ تكون نقطة البداية نموذج المنبه - الاستجابة stimulus-response model لسلوك المشتري المبيّن في شكل (٥-١). يبيّن هذا الشكل أن التّسويق، والتّنبيه الآخر يدخل الصّندوق الأسود للمستهلك، وينتج استجابات معينة. ويجب أن يتعرّف المسوقون على ما يوجد في الصّندوق الأسود للمشتري.



شكل (٥-١) نموذج سلوك المشتري.

يتكون تنبيه التّسويق من الأربعة بيز Ps: المنتج، والسّعر، والمكان، والتّرويج. ويشملا التّنبيه الآخر القويّ، والأحداث الرئيسية في بيئة المشتري : الاقتصادية، والتّقنية، والسّياسيّة، والثّقافيّة. تدخل كل هذه المدخلات في الصّندوق الأسود للمشتري، حيث تتحوّل إلى مجموعة من استجابات المشتري المشاهدة: اختيار المنتج، واختيار العلامة التّجاريّة، واختيار التّاجر، وتوقيت الشّراء، وكميّة الشّراء.

يريد المسوق أن يفهم كيف يتحوّل التّنبيه إلى استجابات داخل الصّندوق الأسود للمستهلك، والذّي له جزئين. أولا، سمات المشتري التي تؤثر على كيف يدرك التّنبيه، وكيف يكون رد فعله له. ثانيا، تؤثر عملية قرار المشتري نفسه على سلوك المشتري. ونتناول سمات المشتري كما تؤثر على سلوك الشراء أولا، وبعد ذلك نناقش عملية قرار المشتري.

السّمات المؤثّرة على سلوك المستهلك
CHARACTERISTICS AFFECTING CONSUMER BEHAVIOUR

تتأثر مشتريات المستهلك بقوّة بالسّمات الثّقافيّة، والاجتماعية، والشّخصيّة، والنفسيّة، والمبيّنة في شكل (٥-٢). فللجزء الأكبر، لا يمكن أن يتحكم المسوقون في مثل هذه العوامل، لكن يجب أن يأخذوها في الحسبان.

Cultural
Culture
Subculture
Social class

Social
Reference groups
Family
Roles and status

Personal
Age and life-cycle stage
Occupation
Economic situation
Lifestyle
Personality and self-concept

Psychological
Motivation
Perception
Learning
Beliefs and attitudes

Buyer

شكل (٥-٢) العوامل المؤثّرة على سلوك المستهلك.

العوامل الثّقافيّة Cultural Factors

تفرض العوامل الثّقافيّة تأثيرا واسعا، وعميقا على سلوك المستهلك. فيحتاج المسوق أن يفهم الدّور الذي تلعبه ثقافة *culture* المستهلك، و ثقافته الفرعيّة *subculture*، و طبقته الاجتماعية *social status*.

الثّقافة

تكون الثّقافة **culture** السّبب الأساسيّ أكثر لرغبات الشّخص، وسلوكه. فيتم تعلم السّلوك البشري إلى حد كبير. فيتعلّم الطّفل، بنموه في مجتمع، القيم، والإدراكات، والرّغبات، والسلوكيات الأساسيّة من الأسرة، ومن المؤسّسات المهمّة الأخرى. فعادة يتعلّم الطّفل في الولايات المتّحدة، أو يتعرّف على القيم التّالية: الإنجاز والنّجاح، والنّشاط والشّمول، والكفاءة وأن يكون عمليا، والتقدم، والرّاحة الماديّة، والفرديّة، والحريّة، والإنسانيّة، والشّبابيّة، واللّياقة البدنية والصّحة. ولكلّ مجموعة، أو مجتمع ثقافة، يمكن أن يختلف تأثير الثّقافة على الشّراء اختلافا كبيرا من دولة لأخرى. ويمكن أن ينتج عن الفشل في التّعديل لهذه الاختلافات تسويق غير فعال، أو أخطاء مذهلة.

الثّقافة culture
مجموعة القيم، والإدراكات، والرّغبات، والسلوكيات الأساسيّة التي يتعلّمها عضو المجتمع من الأسرة، ومن المؤسّسات المهمّة الأخرى.

ودائما يحاول المسوقون أن يتعرفوا على *الترحيلات الثّقافيّة cultural shifts* كي يكتشفوا منتجات جديدة يمكن أن تكون مطلوبة. مثال ذلك، أنتج التّرحيل الثقافي تجاه الاهتمام الأكبر بالصّحة واللّياقة البدنية صناعة ضخمة للخدمات الصحية، واللّياقة البدنية، ومعدات وملابس للتّمارين الرياضية، وأطعمة طبيعيّة أكثر ومنخفضة الدهون. كما أنتج عن التّرحيل تجاه عدم الرسمية طلبا أكبر على الملابس غير الرسميّة، وأثاثات منازل أبسط.

الثّقافة الفرعيّة

تحتوى كل ثقافة على **ثقافات فرعيّة subcultures**، أو مجموعات من النّاس الذّين يشتركوا في نظم قيم مبنيّة على تجارب الحياة، ومواقفها المشتركة. تشمل الثّقافات الفرعيّة الجنسيّات، والأديان، والمجموعات العرقيّة، والمناطق الجغرافيّة. وتمثل الكثير من الثّقافات الفرعيّة قطاعات سوق مهمة، وعادة يصمّم المسوقون منتجات، وبرامج تسويق يتم تفصيلها لاحتياجاتهم. وتشمل أمثلة أربعة من مثل هذه المجموعات المستهلكين الهسبانيين، والأمريكيين الأفارقة، والأمريكيين الآسيويين، والناضجين. ومع مناقشتنا لهم، من المهمّ ملاحظة أن كل ثقافة فرعيّة رئيسية تتكوّن بدورها من الكثير من الثّقافات الفرعيّة الأصغر، ولكلّ منها سلوكياتها، وتفضيلاتها الخاصّة بها.

الثّقافة الفرعيّة subculture
مجموعة من النّاس الذّين يشتركوا في نظم قيم مبنيّة على تجارب الحياة، ومواقفها المشتركة.

المستهلكون الهسبانيون. يتكون سوق *الهسبانيين Hispanic market* في الولايات المتّحدة - وهم الأمريكيون الكوبيون Cubian، والمكسيكيون Mexican، ومن أمريكا الوسطيّ Central American، والأمريكيون الجنوبيون South American، ومن الأصل البورتوريكي Puerto Rican - من 39 مليون مستهلك. وفي السنة الماضية اشتري المستهلكون الهسبانيون سلعا، وخدمات بما يناظر 580 بليون دولارا، بزيادة 25% عن سنتين اثنتين سابقتين فقط. ومن السّهل الوصول إلى أن من المتوقّع أن يتضاعف عدد الهسبانيين خلال 25 سنة القادمة، وستمثل هذه المجموعة أكثر من 20% من إجمالي التّعداد السكاني بالولايات المتّحدة مع حلول سنة 2030. (٤)

ويميل المستهلكون الهسبانيون إلى شراء منتجات العلامات التّجاريّة المشهورة، والأعلى جودة - ولا تباع العموميات بصورة جيدة لهذه المجموعة. كما يميّلوا إلى الشّراء كعمل عائلي، ويكون للأطفال تأثير كبير في العلامات التّجاريّة التي يشترونها. ومن الأكثر أهمية أن الهسبانيين يتمتّعوا بولاء شديد جداً للعلامة التّجاريّة، ويفضلوا الشّركات التي تظهر اهتماما خاصّا بهم.

ينتج معظم المسوقين الآن منتجات يتم تفصيلها لسوق الهسبانيين، ويروّجوها باستخدام الإعلانات، والأوساط باللّغة الأسبانية. مثال ذلك، تقدم جنرال ميلز General Mills حبوبا بالعلامة التّجاريّة بارا سو فاميليا Para Su Familia (والذّي يعني لأسرتك for your family) للهسبانيين. وفتحت ماتيل Mattel موقعا باللّغة الأسبانية لعرائس باربي BarbieLatin.com - مستهدفة فتيات الهسبانيين الأمريكيين. وفي السنة الماضية أنفقت بروكتر وجامبل Procter & Gamble في الإعلان الموجّه للهسبانيين 90 مليون دولار، بما في ذلك 10% من ميزانيتها للعلامات التّجاريّة الضخمة مثل تايد Tide، وكريست Crest. وفي جميع أنحاء البلاد، توسّعت

سلسلة محلاّت سلع البقّالة الأكبر في الوطن كروجر Kroger في علامتها التّجاريّة بيونا كوميدا Buena Comida، وهي علامة تجاريّة نمطيّة للبقول والأرز إلى 105عنصر مختلف. كما بدأت في تحويل محلاتها في المناطق كثيفة السكان من الهسبانيين إلى محلاّت سوبر ماركت هسبانية كلّها all-Hispanic *Supermercados*.(٥)

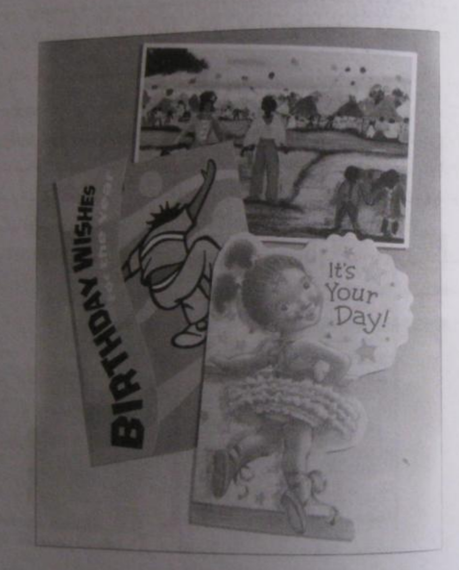
وتبذل سيرز Sears جهدا خاصاً في التّسويق للمستهلكين الهسبانيين الأمريكيين، خاصّة في نسبة 20% من محلاتهم الواقعة في مناطق كثيفة السكان من الهسبانيين.

> حاليا تسوق سيرز Sears بقوّة لجذب قطاع الهسبانيين. ففي السنة الماضية، أنفقت 25 مليون دولارا على الإعلان للهسبانيين - أكثر من أي تاجر تجزئة آخر - ودشّنت حديثا موقع ويب باللّغة الأسبانية. وتقوم فيستا موبايل Fiesta Mobile، وهي شاحنة ملونة، وتلعب موسيقي أعدت خصّيصا للدعاية، وتقدم هدايا وترويجات لبطاقة سيرز الائتمانية، بزيارات منتظمة لجيران سير. كما ترعي سيرز معظم جهود التّسويق الناجحة في مجلتها نيوسترا جنتي *Neustra Gente* - والتي تعني أناسنا Our People - وهي أكبر مجلّة باللّغة الأسبانية في الوطن. وتتسمّ المجلّة بمقالات عن المشاهير الهسبانيين، وذلك بالإضافة إلى الكثير من أزياء سيرز. ونتيجة لهذا التوجه الواعي للمستهلكين الهسبانيين، فرغم أن سيرز فقدت مبيعات في السّنوات الأخيرة في محلاّت الخصومات، إلاّ أن القطاع الهسباني استمر في ولائه الثّابت.(٦)

المستهلكون الأمريكيون الأفارقة. إذا كان مجتمع الولايات المتّحدة المكوّن من 39 مليون من الأمريكيين الأفارقة *African Americans* عبارة عن دولة مستقلّة، فيمكن أن تقع قوة شراؤه التي تناظر 630 بليون دولارا سنويّا ضمن أعلى 15 دولة في العالم. فيزداد التّعداد السكاني للسّود في الولايات المتّحدة بقوّة، وانتظام. ورغم أن السّود أكثر اهتماما بالسّعر عن القطاعات الأخرى، إلاّ أنهم مندفعون بقوّة للجودة، والاختيار. وتكون العلامات التّجاريّة مهمة لهم. وفي الشّراء، يبدو السّود أكثر متعة بالشّراء عن المجموعات الأخرى، حتي بالنسبة إلى الأشياء الدنيوية مثل سلع البقّالة. كما أن المستهلكين السّود يكونوا أكثر وعيا لأزياء المجموعات العرقيّة.(٧)

وفي السّنوات الأخيرة، طورت الكثير من الشركات منتجات، وخدمات خاصّة، وغلفتها بمظهر يلبي احتياجات الأمريكيين الأفارقة. فدشّنت هالمارك Halmark علامتها التّجاريّة المتمركزة على الأفريقيين، وهي ماهوجني Mahogany، بعدد 16 بطاقة فقط في سنة 1987. وتتسمّ العلامة التّجاريّة الآن بأكثر من 900 بطاقة صممت لتمجيد الثّقافة الأفريقية، وتراثها، وتقاليدها.(٨) وتتحرّك شركات أخرى بعيدا عن إنتاج منتجات مستقلّة للأمريكيين الأفارقة. فتقدم بدلا من ذلك خطوط منتج أكثر شمولا في نفس العلامة التّجاريّة التي توجه للسوق العام. مثال ذلك، أوقفت سارا لي Sara Lee خطّها المستقلّ Color-Me-Natural of L'eggs pantyhose للنساء السّود، وتقدم الآن أنماط ظلال وتجزئة معتادة لدي النساء السّود كنصف العلامات التّجاريّة الفرعيّة شاملة التّركيز للشّركة.

ويستهدف مدى واسع من المجلاّت، وقنوات التلفاز، والأوساط الأخرى الآن المستهلكين الأمريكيين الأفارقة. كما يصل المسوقون إلى المجتمع الافتراضيّ للأمريكيين الأفارقة ايضا. فينفق المستهلك الأسود ضعف المستهلكين البيض على خدمات الخط المفتوح. ويتزايد تحول الأمريكيين الأفارقة إلى مواقع الويب مثل العالم الأسود الآن The Black World Today (www.tbwt.con)، *والولايات المتّحدة الأمريكية* السّوداء الآن black *USA Today* على الإنترنت، والتي تتناول ثقافة السّود بطرق نادرا ما تتناولها بها الشّبكة، وتلفاز الكابل. وتشمل المواقع الشّهيرة الأخرى شبكة الرّياضات الحضريّة Urban Sports Network، ونت نوير NetNoir. وأفرونت Afronet، والأصوات السّوداء Black Voices.(٩)



دشّنت هالمارك Halmark علامتها التّجاريّة المتمركزة على الأفريقيين، وهي ماهوجني Mahogany، بعدد 16 بطاقة فقط في سنة 1987. وتتسمّ العلامة التّجاريّة الآن بأكثر من 900 بطاقة صممت لتمجيد الثّقافة الأفريقية، وتراثها، وتقاليدها.

المستهلكون الأمريكيون الآسيويون. يزداد عدد الأمريكيين الآسيويين *Asian Americans*، وهم القطاع السكاني الأسرع نموا، والأكثر ثراءً، عن 120 مليون نسمة الآن، مع دخل زائد عن الاحتياجات الأساسيّة يقدر بحوالي 229 بليون دولارا سنويًا. ويمثل الأمريكيون الصينيون Chinese Americans أكبر مجموعة، يليهم الأمريكيون الفليبينيون Philipinos، واليابانيون Japanse، والهنود الآسيوين Asian Indians، والأمريكيون الكوريون Korean Americans. ويقدر أن يزداد تعداد الأمريكيين الآسيويين في الولايات المتّحدة عن الضّعف مع سنة 2050، حيث سيمثلوا 9% من تعداد الولايات المتّحدة. ويمكن أن يكون المستهلكون الآسيويون القطاع الأكثر ذكاء تقنيا – فيعمل أكثر من ثلثهم مشتريات عن طريق الإنترنت في السنة الماضية. وكمجموعة، يشتري المستهلكون الآسيويون بصورة متكرّرة، وهم الأكثر وعيا للعلامة التّجاريّة من كل المجموعات العرقيّة. كما أنهم الأقلّ ولاء للعلامة التّجاريّة – فيغيّروا العلامات التّجاريّة باعتياد أكبر بالمقارنة مع المجموعات الأخرى (١٠)

بسبب النموّ السريع لقوّة شراء هذا القطاع، تنظر الكثير من الشّركات الآن إلى هذا السّوق بجديّة. مثال ذلك، تقدم وال مارت Wal-Mart دروب التّسلية لهذا السّوق سريع النموّ. وتخزن وال مارت حاليا، في أحد محلاّت سياتل Seattle، حيث يمثل السّكان الأمريكيون الآسيويون أكثر من 13% من إجمالي السّكان، مجموعة خيارات كبيرة من الأقراص المدمجة CDs، وشرائط الفيديو لفنانين آسيويين، ومنتجات صحّة، وتجميل يفضّلها الآسيويون، وأشرطة فيديو لتعليم الأطفال تتسمّ بمسارّات لغات متعدّدة.

كما ذهبت موفرة الخدمات الماليّة شارلز شواب Charles Schwab إلى ساحة سوق المستثمر الأمريكي الآسيوي الجذّابة ايضا. ففتحت شواب 14 مكتب لغة صينية في أماكن مثل المدن الصينية Chinatowns في نيويورك New York، وسان فرنسسكو San Francisco، وتخطّط لإضافة المزيد. وتستخدم أكثر من 300 فردا يتكلّموا الصينية، أو الكورية، أو الفيتنامية في أماكن الاتّصالاتّ التي تخدم عملاء أمريكيين آسيوين والذّين يفضلوا الكلام بلغاتهم. ويجذب موقع ويب شواب باللّغة الصينية حتي 5 مليون اتّصال في الشّهر. كما تحتفظ شركة السّمسرة بخدمة أخبار باللّغة الصينية ايضا، حيث يمكن أن يتعرّف العملاء على نشاط السّوق، وعناوين الأخبار الرئيسية، وتقديرات المكاسب في الوقت الحقيقيّ. ونتيجة لمثل هذه الجهود، يميل عملاء شواب من الأمريكيين الآسيوين إلى إرتفاع ولائهم جدًا. (١١)

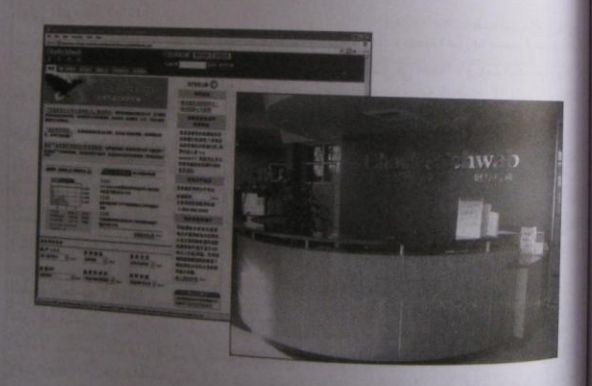
المستهلكون الناضجون. بالنسبة إلى الأعمار في الولايات المتّحدة، أصبح *المستهلكون الناضجون* *mature consumers* سوقا جذّابا للغاية. والآن مع تعداد 75 مليون نسمة، سيزداد المسنون لأكثر من الضّعف خلال 25 سنة القادمة. كما أن البالغين من العمر 65 سنة أو أكثر يصلوا إلى 36 مليون نسمة، أكثر من 12% من تعداد السّكان. يكون المستهلكون الناضجون أفضل ماليّا من مجموعات المستهلكين الأصغر سنا. ونظرا لأن لدي المستهلكين الناضجين وقت، ومال أكبر، فإنّهم يمثلوا سوقا مثاليّة للرّحلات الخارجيّة، والمطاعم، ومنتجات التّسلية المنزليّة مرتفعة التّقنية، وسلع وخدمات أوقات الرّاحة، والخدمات الماليّة، وخدمات

الرّعاية الصحية. (١٢)

كما أن رغبة المستهلكين الأكثر نضجا في أن يظهروا أصغر في أعمارهم تجعلهم مرشّحين جيدين لمنتجات التّجميل، والرّعاية الشّخصيّة، والأطعمة الصحية، ومنتجات اللّياقة البدنية، والعناصر الأخرى التي تقاوم تأثيرات التّقدم في العمر. وتكون أفضل استراتيجيّة جذب حياتهم النشطة متعدّدة الأبعاد. مثال ذلك، اتّسم أحد إعلانات نيك Nike الحديثة بمن يرفع أثقالا قائلا، "أنا لست قويا بالنسبة إلى عمري. فأنا قوي!" وبالمثل، عملت كيلوج Kellogg إعلانا في التلفاز عن طعام من الحبوب يلعب فيه الأفراد الذّين تتراوح أعمارهم من 53 إلى 81 هوكي الجليد، والتزلج على الجليد، والبيسبول. كما يصوّر أحد إعلانات إيتنا Aetna مسنّا يحقّق، بعد تقاعده من العمل كمحامي، حلم حياته بأن يصبح عالم آثار. (١٣)

الطبقة الاجتماعية

لكلّ مجتمع تقريبا صيغة معينة من الهيكل الطبقي. فتكون **الطّبقات الاجتماعية social classes** الأجزاء الدّائمة، والمرتبة نسبيّا التي يشترك أفراد كل منها في قيم، واهتمامات، وسلوكيات متشابهة. ويعرف علماء الاجتماع سبع طبقات اجتماعية للأمريكيين (انظر شكل (٥-٣)).



جذبت موفرة الخدمات الماليّة شارلز شواب Charles Schwab إلى ساحة سوق المستثمر الأمريكي الآسيوي الجذّابة ايضا. ففتحت 14 مكتب لغة صينية، كما يجذب موقع ويب شواب باللّغة الصينية حتي 5 مليون اتّصال في الشّهر.

الطّبقات الاجتماعية social classes
الأجزاء الدّائمة، والمرتبة نسبيّاً التي يشترك أفراد كل منها في قيم، واهتمامات، وسلوكيات متشابهة.

الطّبقة العليّا

أعلى الأعلى (1%)

يكون أفراد أعلى الأعلى صفوة المجتمع الذّين يعيّشوا على ثروة ورثوها، ولهم خلفيّات عائلية مرتفعة البناء. ويتبرّعو بمبالغ ضخمة للأعمال الخيريّة، ويمتلكوا أكثر من منزل واحد، ويعلموا أولادهم في أرقي المدارس. وهم معتادون على الثّروة، وعادة يشتروا، ويرتدوا ملابسهم بصورة محافظة بدلا من إظهار ثرواتهم.

أقلّ الأعلى (حوالي 2%)

يكسب أفراد أقلّ الأعلى دخولهم، أو ثرواتهم من خلال مقدرات استثنائية في مهنهم، أو أعمالهم. وعادة يبدأوا في الطّبقة المتوسّطة. ويميّلوا إلى أن يكونوا نشطين اجتماعيّا، وفي الأنشطة المدنيّة، ويشتروا لأنفسهم وأولادهم رموز الحالة مرتفعة الثّمن مثل المنازل، والتّعليم، والسّيارات. ويريدوا أن يكونوا مقبولين في طبقة أعلى الأعلى، وهي الحالة التي من الأكثر ترجيحا تحقيقها بواسطة أولادهم بدلا منهم بأنفسهم.

الطّبقة المتوسّطة

أعلى المتوسّطة (12%)

ليس لدي أفراد الطّبقة الأعلى من المتوسّطة حالة عائلة، أو ثروة غير معتادة. وحصلوا على مناصبهم كمهمين، وأفراد أعمال مستقلين، ومديري منشآت. ولديهم اهتمام كبير بتحقيق "أشياء أفضل في الحياة". ويؤمنوا بالتّعليم، ويريدوا أن يطوّر أولادهم مهارات مهنيّة، أو إداريّة. وهم إجتماعيون، ومن أصحاب العقول مرتفعة المدنيّة.

الطّبقة المتوسّطة (32%)

تتكوّن الطّبقة المتوسّطة من عمّال الياقات البيضاء، والزّرقاء متوسّطي الدّخل الذّين يعيّشوا "في النّاحية الأفضل من المدينة"، ويحاولوا أن "يعملوا الأشياء المناسبة". ومع مسايرة الموجات، عادة ما يشتروا منتجات تكون مشهورة. ويهتم معظم أفرادها بالأزياء، والبحث عن أسماء علامات تجارية أفضل. وتعني الحياة الأفضل امتلاك منزل جميل في منطقة جميلة مع مدارس جيدة.

الطّبقة العاملة (38%)

تتكوّن الطّبقة العاملة من هؤلاء الذّين يقودوا "نمط حياة الطّبقة العاملة"، أيا كان دخلهم، أو خلفيّات مدارسهم، أو أعمالهم. ويعتمدوا بشدّة على أقاربهم في الدّعم الاقتصادي، والمعنويّ، والنّصيحة بالنسبة إلى المشتريات، والمساعدة في أوقات الشّدة.

الطّبقة الدّنيا

أعلى الدّنيا (9%)

يكون أفراد الطّبقة الأعلى من الدّنيا عاملين (وليسوا مرفهين)، رغم أن نمط حياتهم يكون أعلى فقط من الفقر. ورغم سعيهم للوصول إلى طبقة أعلى إلاّ أنهم عادة يفتقدوا التّعليم، ويؤدّوا أعمالا غير ماهرة بأجور زهيدة.

أقلّ الأقل (7%)

يكون أفراد الطّبقة الأقلّ من الأقل من الواضح فقرهم. وعادة يكون تعليمهم بسيط، ويعملوا كعمّال غير مهرة. إلاّ أنهم عادة ما يكونوا عاطلين عن العمل، ويعتمد بعضهم على المساعدات العامة. ويميّلوا إلى حياة الوجود يوما بيوم.

شكل (٥-٣) الطّبقات الاجتماعية الأمريكية الرئيسية.

لا تتحدّد الطّبقة الاجتماعية بعامل واحد، مثل الدّخل، وإنّما تقاس كخليط من الوظيفة، والدّخل، والتّعليم، والثّروة، ومتغيّرات أخرى. وفي بعض النّظم الاجتماعية، يؤخّر أفراد الطّبقات المختلفة لأدوار معينة، ولا يمكنهم تغيير مواقعهم الاجتماعية. لكن في الولايات المتّحدة ليست الخطوط بين الطّبقات المختلفة ثابتة، وصارمة، فيمكن أن ينتقل النّاس إلى طبقة أعلى، أو طبقة أقلّ. ويهتمّ المسوقون بالطّبقة الاجتماعية لميل النّاس في طبقة اجتماعية معينة إلى إظهار سلوك شراء متشابه. وتظهر الطّبقات الاجتماعية تفضيلات مميّزة للمنتج، والعلامة التّجاريّة في مجالات مثل الملابس، والأثاث، وأنشطة وقت الفراغ، والسّيارات. (١٤)

العوامل الإجتماعية Social Factors

يتأثر سلوك المستهلك بعوامل اجتماعية مثل *المجموعات الصّغيرة small groups* للمستهلكين، و*الأسرة family*، و*الأدوار الاجتماعية social roles*، و*الحالة status*.

المجموعات

يتأثر سلوك الفرد بالكثير من **المجموعات groups** الصّغيرة. تسمي المجموعات التي لها تأثير مميّز، وينتمي لها الفرد *مجموعات العضويّة membership groups*. وبالمضاهاة، تعمل *المجموعات المرجعيّة reference groups* كنقاط مقارنة، أو نقاط مرجعيّة مباشرة، أو غير مباشرة في تكوين مواقف الفرد، أو سلوكه. وعادة يتأثر النّاس بالمجموعات المرجعية التي لا ينتمون إليها. مثال ذلك، تكون *مجموعة الطّموح aspirational group* تلك التي يرغب الفرد في الانتماء إليها، مثلما يأمل لاعب كرة السّلة المراهق في اللّعب في أحد الأيّام لنادي Los Angeles Lakers. ويحاول المسوقون أن يعرفوا المجموعات المرجعيّة لأسواق أهدافهم. وتعرض المجموعة المرجعيّة الشّخص لسلوك، ونمط حياة جديدين، وتؤثر على مواقفه وإدراكه الذّاتي، وتنتج ضغوطا للتطابق الذّي يمكن أن يؤثر على اختيارات الشّخص للمنتجات، والعلامات التّجاريّة.

وتختلف أهمية تأثير المجموعة عبر المنتجات، والعلامات التّجاريّة. وتميل إلى أن تكون أقوّي عندما يكون المنتج مرئيّا للآخرين الذّين يحترمهم المشتري. ويجب على منتجي المنتجات، والعلامات التّجاريّة

المعرضون لتأثير مجموعة قوي أن يعرفوا كيف يصلوا إلى **رواد الرّأي opinion leaders** - أناس في مجموعة مرجعيّة لهم تأثير على الآخرين، بسبب مهاراتهم الخاصّة، أو معارفهم، أو شخصيّاتهم، أو سمات أخرى يتمتّعوا بها. ويسميهم أحد الخبراء المؤثرين *influencials*، "فهم يقودوا الاتجاهات، ويؤثرا على الرّأي العام، والأكثر أهمية أنهم يبيعوا الكثير جداً من المنتجات،" يقول ذلك. "فهم المتبنون المبكرون الذّين امتلكوا كاميرا رقميّة قبل أي فرد آخر، كما أنهم كانوا أول من عاود الطّيران مرّة أخرى بعد أحداث 11 سبتمبر. فهم 10%من الأمريكيين الذّين يحدّدوا كيف يستهلك الآخرون، ويعيّشوا عن طريق الكلام عمّا يحبوه، وما لا يحبوه. (١٥)

المجموعة group فردان، أو أكثر يتداخلوا لتحقيق أهداف فرديّة، أو مشتركة.

رائد الرّأي opinion leader شخص في مجموعة مرجعيّة له تأثير على الآخرين، بسبب مهاراته الخاصّة، أو معرفته، أو شخصيّته، أو سمات أخرى يتمتّع بها.

ويحاول الكثير من المسوقين أن يحدّدوا رواد الرّأي لمنتجاتهم، ويوجهوا جهود التّسويق تجاههم. ويستخدموا تسويق الشائعات *buzz marketing* عن طريق تجنيد، أو حتي إيجاد، قادة رأي لنشر الكلام عن علاماتهم التّجاريّة. مثال ذلك، جنّدت إحدى شركات التّسويق من نيويورك "الأفراد الذّين يميّلوا للدردشة للكلام (للرغي) مع زبائن الحانات عن مميّزات مشروبات معينة، والأمهات لتتكلّمن عن منتجات غسيل الملابس عند مباريات الفرق الصّغيرة للأطفال الصّغار، والمتنقلين تلقائيّا commuters للعب مع PDAs الجديدة أثناء القيادة للمنزل. (١٦)

أخذت شركة باز اجنت BzzAgent، وهي شركة تسويق عمرها ستين من بوسطن Boston، اتّجاها مختلفا لإنتاج قادة الرّأي:

> جمعت شركة باز اجنت جيشا من المتطوعين من جميع أنحاء البلاد من 25,000 من المولودين طبيعيّا بأنّهم يحبوا الكلام (الرغي)، وتوجه كلامهم (رغيهم) تجاه منتجات، وخدمات تعتبرها تستحقّ الكلام عنها بصورة موثوق فيها. "يكون هدفنا إيجاد طريقة للحصول على كلمة فم أمينة،" يقول دافيد بايتر David Baiter، مؤسّس الشّركة ذلك، "ولبناء شبكة تحول العملاء الانفعاليين إلى مبشرين بالعلامة التّجاريّة". فبمجرد أن يوقع العميل تبحث الشّركة في قاعدة بياناتها عن "وكلاء" يتّفقون مع النمط الديموغرافي والنفسي لعملاء المنتج، أو الخدمة المستهدفين. ويحصل المتطوعون المختارون على عيّنة من المنتج، ودليل

تدريب لاستراتيجيات إنتاج الشائعات. وليس هؤلاء المتطوعون فئران المركز التّجاري على الهاتف الخلوي فقط. فيكون 65% أكبر من 25 سنة، و 60% منهم من النساء، واثنان منهم من ضبّاط التنفيذ الرّئيسيّين لشركات فورتشن الخمسمائة Fortune 500 CEOs. فيشيعوا عن المنتجات المتنوّعة مثل أقنعة الوجه إيستي لاودر Estee Lauder، والجينز لي Lee، ومطاعم روك بوتوم Rock Bottom Restaurants. وفي الباما، أجبرت ArnoldGinger123 Bzzagent ضابط اختبارها على الاستماع إلى الكلام عن الإطراء لعلامة تجاريّة جديدة للجينز. وفي الينويز Illinois، قضت Bzzagent GiminiDreams حفل العائلة بالكريسماس تمجد في سمات موقع الشّبكة الجديد Monster.com. (١٧)



قادة الرّأي: جمعت شركة باز اجنت جيشا من المتطوعين من جميع أنحاء البلاد من 25,000 من المولودين طبيعيّا بأنّهم متكلمين (رغايين)، وستوجه كلامهم تجاه منتجات، وخدمات تعتبرها تستحقّ الكلام عنها بصورة موثوق فيها.

الأسرة

يمكن أن يؤثر أفراد الأسرة تأثيرا كبيرا على سلوك المستهلك. فالأسرة هي تنظيم شراء المستهلك الأكثر أهمية في المجتمع، وتم بحثها بصورة موسعة. ويهتمّ المسوقون بأدوار، وتأثير كل من الزّوج، والزّوجة، والأطفال على شراء المنتجات، والخدمات المختلفة.

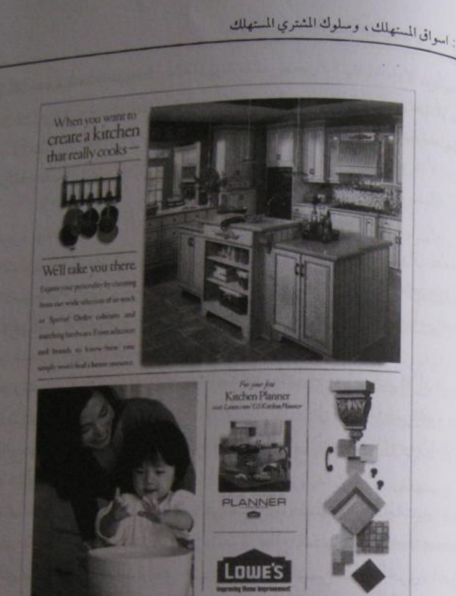
كما يختلف شمول الزّوج، والزّوجة اختلافا كبيرا طبقا لفئة المنتج، ومرحلة عملية الشّراء. وتتغيّر أدوار الشّراء مع أنماط حياة المستهلك المتطورة. ففي الولايات المتّحدة، تقوم الزّوجة تقليديا بعمل وكيل

الشّراء الرّئيسي للأسرة، خاصّة في مجالات الطّعام، ومنتجات الأسرة، والملابس. لكن مع عمل 70% من النساء خارج المنزل، ورغبة الأزواج في لعب دور أكبر في مشتريات الأسرة، يتغيّر كل هذا الآن. مثال ذلك، تؤثر النساء الآن بنسبة تصل إلى 80% في قرارات شراء السّيارات، ويناظر الرّجال نسبة 40% من الإنفاق على مشتريات الطّعام. وككل، تمثل النساء الآن حوالي 85% من كل المشتريات، وتنفقن 6 ترليون دولارا في السنة(١٨).

تقترح مثل هذه التّغييرات أن المسوقين الذّين باعوا منتجاتهم إلى النساء فقط، أو إلى الرّجال فقط بصورة تقليديّة عليهم التّعامل الآن مع الجنس الآخر. مثال ذلك، لنأخذ تاجر التّجزئة لتحسين المنازل لويس Lowe's:

اشتعلت الحرب على أموال تحسين المنازل، ولدي لويس Lewe's القوّة العظمى هوم ديبوه Home Depot في الدّفاع. وحيلتها غير السرية: اغري النساء، لأنّهن سيسحبن أزواجهن ورائهنّ. فطبقا لبحث لويس، تبادر النساء بنسبة 80% من قرارات تحسين المنازل، خاصّة الأوامر الكبيرة مثل كابينات المطبخ، والأرضيات، وغرف الحمامات. وتقدر النساء أفكار لويس للنواحي الجماليّة لمحلاته. فمحلات لويس براقة، وممراتها واسعة غير مزدحمة ولها إشارات مثل محلاّت السوبر ماركت تذكر ما يوجد في كل ممرّ. فممنوع رصّ الطبالي أمام الأرفف الرئيسية. فهي تضيف إلى العائد لكلّ قدم مربّع، لكنّها تعوّق الممرّات، منشّطة الظّاهرة المخيفة: لا تحب الإناث المشتريات أن يمسهن أي شيء. واشترى الزّوجان بان وشاون بانولين Pam and Shawn Panuline، الحديثان من نورث كارولينا North Carolina منزلا من ثلاث غرف نوم حديثا، وذهبا للشّراء من محلاّت هوم ديبوه، ولويس. بالنسبة إلى بام فإنّها تشعر بأن لويس أكثر صداقة، ولديه خيارات أكبر للدّيكور، وتحب ألا تكون مثل الموجّهة للمتعاقد. "إلاّ أنه ليس أنيقا جدّا،" قال ذلك زوجها. "نحن نبحث دائما عن تحسين المحلاّت،" قالت ذلك الناطقة باسم المحل، "وعملت الكثير من التّغييرات فرقا حقيقيّا في الطّريقة التي تري بها النساء لويس". (١٩)

كما يمكن أن يكون للأطفال تأثير قوي على قرارات شراء الأسرة ايضا. مثال ذلك، عندما تكون أعمار الأطفال ستّ سنوات يمكنهم أن يؤثروا على قرارات شراء سيارة الأسرة. وبمعرفة هذه الحقيقة، قدمت تويوتا حديثا حملة إعلانات جديدة تركز على الأطفال لسيارتها المينيفان سيينا Sienna. فبينما ركزت إعلانات الميني فان الأخرى على لاعبي الكرة، بيّنت إعلانات سيينا الجديدة الأطفال يعبرون عمّا يريدوه من المينيفان. وفي إحدى النقاط، على سبيل المثال، ينتظر المهندسون في مركز تصميم سيينا بقلق ما الذّي سيهتزّ فعلا من قذائف الشّركة الكبيرة. وبدلا من ذلك، في اندفاع ثلاث فتيات على الدرّاجات واللاّتي بدأن سمات طلب معينة، وقدمن نصيحة أخرى. "أريد مائة ماسك كوب،" قالت إحداهن ذلك. "هل 14 مناسب؟" سألها المهندس. ويستخلص الإعلان: "كل شيء يريده الأطفال. وكل شيء تحتاجه". (٢٠) ويضيف موقع ويب سيينا: "تكون السّعادة ورائيّة – وأنت تحصل عليها من أطفالك!"



المؤثرات على شراء العائلة: تستهدف لويس النساء، واللاّتي لهن المبادرة بنسبة 80% في قرارات تحسين المنازل. "اغري النساء، لأنّهن سيسحبن أزواجهن ورائهنّ".

الأدوار، والحالة

ينتمي الفرد إلى عدد من المجموعات – الأسرة، والنّوادي، والتّنظيمات. ويمكن تعريف موقع الفرد في كل مجموعة بالنسبة إلى كل من الدّور، والحالة. يتكون الدّور *role* من أنشطة يتوقّع النّاس تأديتها طبقا للشخص الموجود حولهم. ويحمل كل دور حالة *status* تعكس القيمة العامة التي يعطيها المجتمع له.

وعادة يختار النّاس المنتجات التي تظهر حالتهم في المجتمع. لنأخذ الدّور الذّي تلعبه الأمّ العاملة. في شركتها، تلعب دور مديرة العلامة التّجاريّة، وفي عائلتها، تلعب دور الزّوجة والأمّ، وفي أحداثها الرياضية المفضلة، تلعب دور المعجبة شديدة الحماس. وكمديرة للعلامة التّجاريّة، ستشتري نوع الملابس التي تعكس دورها، وحالتها في شركتها.

العوامل الشّخصية Personal Factors

تتأثر قرارات المشتري بالسّمات الشّخصيّة ايضا مثل عمر *age* المشتري، و مرحلة دورة حياة الأسرة *family life cycle stage*، و العمل *occupation*، و الحالة الاقتصادية *economic situation*، و نمط الحياة *lifestyle*، و الشّخصيّة *personality*، و المفهوم الذّاتي *self-concept*.

مرحلة العمر، ونمط الحياة

يغير النّاس المنتجات، والخدمات التي يشتروها خلال فترة حياتهم. وعادة ترتبط أذواق الطّعام، والملابس، والأثاث، والاستجمام بالعمر. كما يتشكّل الشّراء بمرحلة دورة حياة الأسرة *family life cycle* ايضا- المراحل التي يمكن أن تمر خلالها الأسر مع نضجها عبر الوقت. وعادة يعرف المسوقون أسواق هدفهم بالنسبة إلى مرحلة دورة الحياة، ويطوروا المنتجات، وخطط التّسويق المناسبة لكلّ مرحلة.

وتقليديا، تشمل مراحل دورة الحياة العزاب الصّغار، والأزواج مع أطفال. إلاّ أن المسوقين يتوجّهوا الآن إلى عدد متزايد من المراحل غير التقليدية مثل الأزواج (أي رجل وامرأة) غير المتزوجين، والعزاب متأخري الزّواج، والأزواج دون أطفال، والأزواج من نفس الجنس (أي الشواذ)، والآباء الأفراد، والآباء الممتدين (هؤلاء الذّين لديهم أولاد كبار يعودوا للمنزل)، وغيرهم.

حديثا، عدلت سوني Sony طريقة تسويقها كي تستهدف مستهلكي المنتجات، والخدمات بناء على مراحل حياتهم. فكوّنت وحدة جديدة تسمي جزء تسويق قطاع المستهلك Consumer Segment Marketing Division، والذّي عرف سبع قطاعات لمراحل الحياة. وتشمل، ضمن أشياء أخرى، الجيل واي Gen Y (الأقلّ من 25 سنة)، والمهنيين صغار السّن/ مزدوجي الدّخل ودون أطفال Young Professionals/D.I.N.Ks. (double income no kids) (تتراوح أعمارهم من 25 سنة إلى 34 سنة)، والأسر Families (تتراوح أعمارهم من 34 سنة إلى 54 سنة)، و المتضخمين Zoomers (من 55 سنة فأكثر). وهدف سوني هو إنتاج ولاء للعلامة التجارية مبكرا في دورة الحياة، وإلى تطوير علاقات طويلة المدى. "فالهدف هو القرب أكثر من المستهلكين،" يقول ذلك منفذ تسويق سوني. (٢١)

العمل

يؤثر عمل الفرد على شرائه السّلع، والخدمات. فيميل عمّال الياقات الزّرقاء إلى شراء ملابس عمل أكثر خشونة، بينما يشتري المنفّذون حلل أعمال أكثر. ويحاول المسوقون أن يعرفوا المجموعات الوظيفيّة التي لها اهتمام أكثر من المتوسّط في منتجاتهم، وخدماتهم. كما يمكن أن تتخصّص الشّركة في إنتاج المنتجات التي تحتاجها مجموعة وظيفيّة معينة.

مثال ذلك، تنتج كارهارت Carhartt ملابس عمل غليظة، وخشنة، ومتينة - ما تسميه "المعدات الأصلية للعامل الأمريكي. فإذا حملت ملابس من جاكتات إلى معاطف وبطانات الأوفورولات ... اسم

كارهارت، سيكون الأداء خرافيا". ويحمل موقع الويب الخاص بها شهادات حقيقيّة من عملاء كارهارت الذّين يعملون أعمالا شاقّة. فيذكر أحد الكهربائيين الذّي يصارع البرد في منطقة قطبيّة شماليّة في كندا أنه يرتدي أوفورول مبطن من كارهارت للعمل في القطب الشّمالي، وجاكت للعمل في القطب الشّمالي، وملابس أخرى لأكثر من سنتين دون أن يقطع زرار واحد فقط، أو يتمزق أحد الجيوب". ويقول أحد مدرّبي الحيوانات في كاليفورنيا California عن بنطاله الجينز من كارهارت: "لم يجعله يشعر بالدّفء فقط، وإنّما حماه من أحد الأسود اللاّعبة، ومخالبه الحادة جدّا". (٢٢)

الحالة الاقتصادية

تؤثر الحالة الاقتصادية للفرد على اختياره المنتج. فيراقب مسوقو السّلع حسّاسة الدّخل اتّجاهات الدّخل الشخصي، والوفورات، ومعدلات الفائدة. فإذا أشارت المحددات الاقتصادية إلى كساد يستطيع المسوقون أن يتخذوا خطوات لإعادة تصميم منتجاتهم، أو تغيير أوضاعها، أو تغيير أسعارها بصورة دقيقة. ويستهدف بعض المسوقين المستهلكين الذّين لديهم كميّات من الأموال، والموارد، ويغيّروا الأسعار لتتّفق معهم. مثال ذلك، تحدّد شركة رولكس Rolex موقع ساعاتها الفاخرة بأنّها، "تقدير للأناقة، وموضوع للحب، ورمز لكلّ الأوقات". ويستهدف مسوقون آخرون المستهلكين الأكثر تواضعا. فتصنع تيمكس Timex ساعات من السّهل أكثر شراؤها، والتي "تأخذ العض، وتستمر في العمل take a licking and keep on tickimg".

نمط الحياة

يمكن أن يكون للنّاس من نفس الثّقافة الفرعيّة، والطّبقة الاجتماعية، والوظيفة أنماط حياة مختلفة. ويكون نمط الحياة lifestyle نمط الفرد في الحياة كما هو معبر عنه في رسوماته البيانية *psychographics*. ويشمل قياس أبعاد الأنشطة، والاهتمامات، والآراء *AIO dimensions* - الأنشطة *activities* (العمل، والهوايات، والشّراء، والرّياضات، والأحداث الاجتماعية)، و الاهتمامات *interests* (الطّعام، والأزياء، والأسرة، والاستجمام)، و الآراء *opinions* (عن أنفسهم، والموضوعات الاجتماعية، والأعمال، والمنتجات). ويستخلص نمط الحياة شيئا معينا أكثر من الطّبقة الاجتماعية للفرد، أو شخصيّته. ويحدّد نمط عمل الفرد الكامل، وتداخله في العالم.

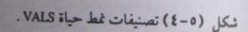
نمط الحياة lifestyle نمط الفرد في الحياة كما هو معبر عنه في أنشطته، واهتماماته، وآرائه.



تنتج كارهارت Carhartt ملابس عمل غليظة، وخشنة، ومتينة - ما تسميه "المعدات الأصلية للعامل الأمريكي".

وطورت العديد من شركات الأبحاث تصنيفات نمط الحياة. وأكثرها استخداما هو طوبوغرافيا قيم وأنماط حياة *Values and Lifestyles (VALS)* استشارات إس آر آي SRI Consulting (انظر شكل (٥-٤)). تصنّف VALS النّاس طبقا لكيف ينفقوا مالهم، ووقتهم. فيقسموا المستهلكين إلى ثمان مجموعات بناء على بعدين رئيسيّين: التوجه الذّاتي، والموارد. تشمل مجموعات *التوجه الذّاتي self-orientation* المستهلكين الموجهين للمبادىء *principle-oriented* الذّين يشتروا بناء على رؤيتهم للعالم، والمشترون الموجهون للحالة *status-oriented* الذّين يبنون مشترياتهم على إجراءات الآخرين، وآرائهم، والمشترين الموجهين للإجراء *action-oriented* الذّين تقودهم رغبتهم في النّشاط، والتنوع، وأخذ المخاطرة.

كما يصنّف المستهلكون في كل توجه تصنيفات أكثر إلى هؤلاء الذّين لديهم موارد غزيرة *abundant resources*، وهؤلاء الذّين لديهم *أقلّ الموارد minimal resources*، اعتمادا على إذا كان لديهم مستويات



شكل (٥-٤) تصنيفات نمط حياة VALS.

مرتفعة، أو منخفضة من الدّخل، والتّعليم، والثّقة الذّاتيّة، والطّاقة، وعوامل أخرى. ويصنّف المستهلكون الذين لديهم مستويات موارد مرتفعة جداّ، أو منخفضة جداّ بغض النّظر عن توجهاتهم الذّاتيّة (المبتكرون innovators، والباقون على قيد الحياة survivors). يكون المبتكرون أناسا لديهم الكثير جداّ من الموارد التي تمكنهم من أن ينغمسوا في أي من أو كل توجهاتهم الذّاتيّة. وبالمضاهاة، يكون الباقون على قيد الحياة أناسا لديهم قلة قليلة من الموارد لدرجة أنهم لا يظهروا تحفيزا أوليا قويا. ويجب أن يركزوا على تلبية الاحتياجات بدلا من تحقيق الرّغبات.

قامت شركة بيرة أيرون سيتي Iron City، وهي علامة تجاريّة مشهورة في بيتسبورج Pittsburgh باستخدام VALS في تجديد صورتها، وتحسين مبيعاتها. وكانت أيرون سيتي تخسر مبيعاتها - فكان مستخدموها كبار السّن الرئيسيون يقلّلون من شرب البيرة، ولم يكن النّاس الأصغر سنا يشتروا هذه العلامة التّجاريّة. وطبقا لبحث VALS، يكون الرّجال ذوي الخبرة experiencers الأكثر شربا للبيرة، يليهم المكافحون

strivers. وميز الرّجال في هذه القطاعات شاربي أيرون سيتي على أنهم عمّال ياقات زرقاء في مصانع الصّلب يتوقّفوا في الحانة المحلّية لاحتساء البيرة. إلاّ أنهم رأوا أنفسهم أكثر تحضرا، وعملا شاقا، ومحبي للمزاح. ورفضوا بقوّة صورة الصّناعة الثّقيلة المتقادمة لبيتسبورج. وبناء على هذا البحث، أنتجت أيرون سيتي إعلانات تربط بيرتها بالصّورة الذّاتيّة الجديدة لمستهلكيها المستهدفين. ومزجت الإعلانات صور بيتسبورج القديمة بصور المدينة الجديدة الديناميكية، ومناظر ذوي الخبرة experiencers، والمكافحين strivers من صغار السّن المازحين، والعاملين أعمالا شاقّة. وخلال شهر واحد من بداية الحملة، قفزت مبيعات أيرون سيتي بنسبة 26%.(٢٣)

كما يمكن استخدام تجزئة نمط الحياة في فهم سلوك الإنترنت. فطورت شركة فورستر Forrester مخطّطها "التكنوجرافيك technographic"، والذّي يقسم المستهلكين طبقا لدوافعهم، ورغباتهم، ومقدرتهم على الاستثمار في التّقنية. ويقسم الإطار النّاس إلى الفئات التالية:(٢١)

- المتقدّمون السريعون *Fast Forwarders*: أكبر المنفقين على تقنية الحاسب. وهم المتبنون المبكرون للتّقنية الجديدة للاستخدام المنزلي، والمكتبيّ، والشخصي.
- مربو العمر الجديد *New Age Nurturers*: وهم منفقون كبار ايضا لكنّهم يركزوا على التّقنية للاستخدام المنزلي، مثل الحاسبات الشّخصيّة للأسرة.
- بطاطس الفأر *Mouse Potatoes*: مستهلكون متخصّصين في التّسلية التداخلية، ويرحبوا بالإنفاق على الأحدث "في تقنية التّسلية technotainment".
- المكافحون تقنيا *Techno-Strivers*: المستهلكون الذّين يستخدموا التّقنية في كسب حافة وظيفيّة أساسا.
- التقليديون *Traditionalists*: أناس المدن الصّغيرة، والمتشككون في التّقنية الأبعد من الأساسيات.

استخدمت دلتا للخطوط الجويةDelta Airlines التكنوجرافيك Technographics في استهداف مبيعات التّذاكر في الخط المفتوح بصورة أفضل. فأنتجت حملات تسويق للمتقدّمين السريعين Fast Forwards، ومربي العمر الجديد New Age Nurtures، وألغت "متشائمي التّقنية Technology Pessimists،" من قائمة استهدافها.

أنماط الحياة: لترويج صورة جديدة، مزجت ايرون سيتي للبيرة الإعلانات صور بيتسبورج القديمة بصور المدينة الجديدة الديناميكية، ومناظر ذوي الخبرة experiencers، والمكافحين strivers من صغار السّن المازحين، والعاملين أعمالا شاقّة.

الشّخصيّة، والمفهوم الذّاتي

تؤثر الشّخصيّة المميّزة لكلّ فرد سلوك شرائه. وتشير **الشّخصيّة personality** إلى السّمات النفسيّة الفريدة التي تقود إلى اتساق نسبي، واستجابة مستمرّة لبيئة الفرد الخاصّة به. وعادة توصف الشّخصيّة بالنسبة إلى السّمات مثل الثّقة في النّفس، والسّيطرة، والاجتماعيّة، والاستقلال، والدفاعية، والتكيفية، والهجوميّة. ويمكن أن تفيد الشّخصيّة في تحليل سلوك المستهلك لمنتج معين، أو اختيارات علامات تجاريّة معينة. مثال ذلك، اكتشف مسوقو القهوة أن محتسي القهوة بكثرة يميلوا إلى أن يكونوا اجتماعيين أكثر. لذلك، لجذب العملاء، أنتجت ستاربوكس Starbucks، وبيوت قهوة أخرى بيئات يمكن أن يستريح النّاس فيها، ويكونوا اجتماعيين أثناء تناولهم فنجانا من القهوة السّاخنة.

الشّخصيّة personality
السّمات النفسيّة الفريدة التي تقود إلى اتساق نسبي، واستجابة مستمرّة لبيئة الفرد الخاصّة به.

وتكون الفكرة أن للعلامات التّجاريّة شخصياتها ايضا، وأن من المرجح أن يختار المستهلكون العلامات التّجاريّة التي تتّفق شخصياتها مع شخصيّاتهم. وتكون **شخصيّة العلامة التّجاريّة brand personality** الخليط المحدد من السّمات البشرية الذّي يمكن أن يساهم في التّوافق مع علامة تجاريّة معينة.
وعرف أحد الباحثين خمس سمات لشخصية العلامة التّجاريّة. (٢٥)

شخصيّة العلامة التّجاريّة brand personality
الخليط المحدد من السّمات البشرية الذّي يمكن أن يساهم في التّوافق مع علامة تجاريّة معينة.

١) الإخلاص (الأمانة، والمأمون، والمرح)

٢) الإثارة (الجرأة، والشّجاعة، والتخيل، والحداثة)

٣) الجدارة (العولية، والذكاء، والنّجاح)

٤) ارتفاع الثّقافة (الطّبقة العليّا، والجاذبية الشّخصيّة)

٥) الخشونة (بدائيّ، وغليظ)

ووجد الباحثون أن عددا من العلامات التّجاريّة المشهورة تميل إلى مصاحبة سمة معينة واحدة بقوة: ليفي Levi تصاحب "الخشونة ruggedness"، و إم تي في MTV تصاحب "الإثارة excitement"، وسي إن إن CNN تصاحب "الإخلاص sincerity". لذلك، تجذب هذه العلامات التّجاريّة الأفراد المتمتعين بدرجة أعلى من نفس السّمات الشّخصيّة.

ويستخدم الكثير من المسوقين مفهوما مرتبطا بالشخصية - *المفهوم الذّاتي sellf-concept* للفرد (والذّي يسمي *الصّورة الذّاتية self-image* ايضا). ويكون مدخل المفهوم الذّاتي أن ما يمتلكه النّاس يساهم في كينوناتهم، ويعكسها، أي "نحن نكون ما نملكه". لذلك، لفهم سلوك المستهلك يجب أن يفهم المسوقون العلاقة بين المفهوم الذّاتي للمستهلك، وممتلكاته.

العوامل النفسيّة Psychological Factors

تتأثر اختيارات شراء الفرد بأربعة عوامل نفسيّة رئيسية: *الدافعية motivation*، *والإدراك perception*، و *التعلم learning*، و *المعتقدات والمواقف beliefs and attitudes*.

التحفيز (أو الدافعية)

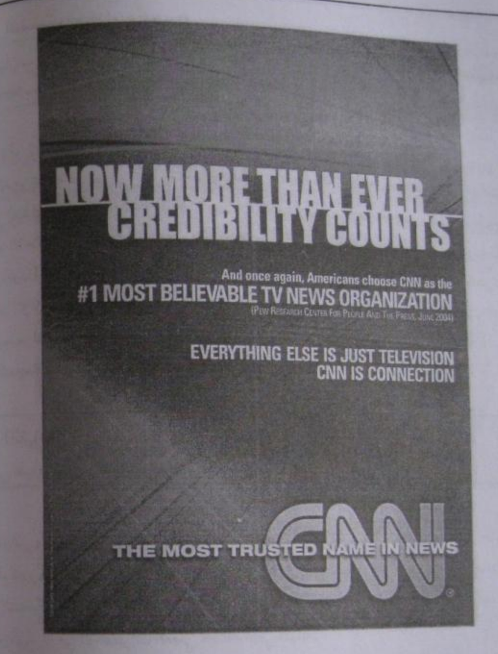
للفرد العديد من الاحتياجات في أي وقت معين. بعضها يكون *بيولوجيا biological*، تظهره حالات الشد مثل الجوع، أو العطش، أو عدم الرّاحة. ويكون بعضها الآخر *نفسيّا psychological*، يظهر من الحاجة إلى التمييز، أو الاحترام، أو الانتماء. تصبح الحاجة *دافعا، أو تحفيزا motive* عندما ترتفع إلى مستوى كاف من الشدة. ونكون **الحاجة need** (*أو القيادة drive*) الحاجة التي تضغط بدرجة كافية لتوجيه الشّخص ليسعي إلى تحقيقها. وطور علماء النّفس نظريّات التحفيز البشري (الدافعية البشرية)، وللنّظريّتين الأكثر انتشارا - نظريتي سيجموند فرويد Sigmund Freud، وأبراهام ماسلو Abraham Maslow - معاني مختلفة جدّا لتحليل، وتسويق المستهلك.

التحفيز (القيادة) motive (drive)
الحاجة التي تضغط بدرجة كافية لتوجيه الشّخص ليسعي إلى تحقيقها.

فافترض سيجموند فرويد أن النّاس غير واعين بصورة كبيرة بالنسبة إلى العوامل النفسيّة الحقيقيّة التي تشكل سلوكهم، ورأي الفرد وهو يمثل العديد من الاندفاعات أثناء نموه. ولا تنتهي هذه الاندفاعات، ولا تقع تحت التحكم الكامل، وتتواجد في الأحلام، أو في زلات اللّسان، أو في السّلوك العصبيّ، والأستحواذي، أو في الاضطراب العقليّ psychoses في النهاية.

وتقترح نظريّة فرويد أن قرارات شراء الفرد تتأثر بشبه الوعي بالمحفزات (أو بالدّوافع) التي قد لا يفهمها المشتري فهما كاملا. لذلك فإن مزدهر الأطفال كبير السّن الذّي يشتري سيارة رياضيّة BMW 330Ci لها سقف يمكن طيّه يمكن أن يوضح أنه يحب ببساطة الشّعور بالرّياح تتخلّل شعره. وعلى مستوى أعمق، قد يكون في محاولة لإبهار آخرين بنجاحه. وعلى مستوى أعمق من ذلك ايضا، قد يشتري السّيارة ليشعر بأنّه صغير السّن، ومستقلّ مرّة أخرى.

ويشير مصطلح *بحث التحفيز (الدافعية) motivation research* إلى البحث الكيفي المصمم لجس الدّوافع شبه الواعية المخبأة للمستهلكين. ويجمع باحثو الدافعية معلومات معمقة من عينات صغيرة من المستهلكين للكشف عن الدافع الأعمق لاختياراتهم المنتج. وتتراوح الأساليب من إكمال جمل، ومصاحبة كلمات، واختبارات تفسير كرتون، إلى جعل المستهلكين يصفوا مستخدمي علامة تجاريّة معينة، أو يكونوا أحلام يقظة وتخيلات خاصّة بالعلامات التّجاريّة، أو حالات الشّراء (انظر التّسويق الحقيقي" (٥-١)).



شخصيّة العلامة التّجاريّة: تميل العلامات التّجاريّة المعروفة معرفة جيدة إلى أن تصاحب بقوّة إحدى سمات معينة: فتعني CNN الثّقة.

تستخدم الكثير من الشّركات فرقا من علماء النّفس، وعلماء الانثروبولوجي (علم الإنسان)، وعلماء اجتماع آخرين لإجراء البحث الدافعي. وتعقد إحدى الوكالات بصورة روتينيّة لقاءات شخصيّة فردا مقابل فرد مثل المعالجين للخوض في داخليات عمل المستهلكين. وتطلب وكالة أخرى من المستهلكين أن يصفوا علاماتهم التّجاريّة المفضلة كحيوانات، أو سيارات (مثال ذلك، كاديلاك مقابل شيفورليه) كي يجروا تقويما للمكانة الاجتماعية المصاحبة للعلامات التّجاريّة المختلفة. كما تطلب وكالة أخرى من المستهلكين أن يرسموا أشكالا لمستخدمي العلامات التّجاريّة التقليدية. وطلبت الوكالة، في إحدى الحالات من 50 مشارك

أن يرسموا الشكل التخطيطي لما يبدو عليه المشترون لعلامتين تجاريتين مختلفتين من خليط الكيك. وخطّطت المجموعة عملاء بيلسبوري Pillsbury كأنواع الجدّات مرتديات المريول بينما رسموا مشتري دونكان هينز Duncan Hines كنساء رشيقات عصريات.

وسعي أبراهام ماسلو إلى توضيح لماذا يقاد النّاس باحتياجات معينة في أوقات معينة. لماذا ينفق أحد الأفراد الكثير من الوقت، والجهد على السّلامة الشّخصيّة، وينفق آخر على احترام الآخرين؟ إجابة ماسلو هي أن الاحتياجات البشرية تكون مرتبة في هرميّة كما هو مبيّن في شكل (٥-٥)، مع وجود الأكثر ضغطا في القاعدة، والأقلّ ضغطا في القمة. وتشمل الاحتياجات *النفسيّة psychological*، واحتياجات *االسلامة safety*، والاحتياجات *الاجتماعية social*، واحتياجات *تحقيق الذّات sellf-actualization*.



شكل (٥-٥) هرميّة احتياجات ماسلو.

المصدر: من *motivation and Personality* by Abraham H. Maslow. Copyright 1970 by Abraham H. Maslow. Copyright 1954, 1987 by Harper & row Publishes, Inc. أعيدت طباعته بتصريح من Addison-Wesley Educational Publishhers Inc. انظر ايضا Barbara Marx Hubbard, "seeking Our Future Potentials," *The futurist*, May 1998, pp. 29-32.

يحاول الفرد أن يلبي حاجته الأكثر أهمية أوّلا. وعند تلبية هذه الحاجة، يتوقّف تحفيزة (دافعه) لها، ويحاول أن يلبي الحاجة الأكثر أهمّية التّالية لها. مثال ذلك، لن يهتمّ النّاس المعرضين لمجاعة (حاجة نفسيّة) بآخر الأحداث في العالم (احتياجات تحقيق الذّات)، ولا بكيف يراهم الآخرون أو يحترموهم (احتياجات اجتماعية أو احترام)، ولا حتي بما إذا كان، ا يتنفّسوا هواءا نظيفا (احتياجات السّلامة). لكن كلما تمت تلبية حاجة مهمة يأتي الدّور على الحاجة الأكثر أهمية التّالية.

التسويق الحقيقيّ (٥-١)

بحث "اللمس، والإحساس": العوامل النفسيّة للمستهلكين

عادة لا يعرف المستهلكون، أو لا يمكن أن يصفوا كيف يتّخذون إجراء بالكيفيّة التي يتّخذونها به. لذلك، يستخدم باحثو المحفزات (الدوافع) أساليب جسّ متنوّعة للكشف عن الانفعالات، والمواقف تجاه العلامات التّجاريّة، ومواقف الشّراء. وفي بعض الأحيان تتراوح هذه الأساليب الغريبة من اختبارات تفسير مدونة، ومصاحبة حرّة لجعل المستهلكين يبنوا أحلام يقظة، وخيالات عن العلامات التّجاريّة، أو مواقف الشّراء. ويقدم أحد الكتاب الملخّص التّالي لجلسة أبحاث دوافع:

صباح الخير، سيّداتي وساداتي، لقدّ استدعيناكم اليوم لبحث مستهلك بسيط. والآن، عليكم بالنّوم على الوسائد، وإلقاء كل العوائق من النّافذة، ودعونا نجرب مصاحبة حرّة بسيطة. أوّلا، فكروا في العلامات التّجاريّة كما لو كانت أصدقاء friends لكم. تخيّلوا أن بمقدوركم الكلام إلى عشاؤكم أمام التلفاز. ما الذّي تقولوه؟ وما الذّي يقوله لكم؟ . . . الآن، فكروا في الشامبو الذّي تستخدموه كما لو كان حيوانا. استمرّوا، ولا تخجلوا. هل سيكون حيوان البندا أو أسد؟ أو حيّة أو دودة صوف؟ وبالنسبة إلى تمريننا النهائيّ، دعونا نجلس، ونسحب تخيلاتنا. أرسموا صورة لإحدى مستخدمات خليط كيك تقليدّي. هل ترتدي مريولا، أو لباس البيت؟ أو حلة أو رداء حديث؟

تبدو مثل أساليب الإسقاط هذه بلهاء. إلاّ أن المزيد، والمزيد من المسوقين يستخدموا مثل هذه الطّرق للمسّ والاحساس لحفر عميقا في نفسيات المستهلكين، وتطوير استراتيجيات تسويق أفضل. مثال ذلك، استخدمت شركة شل للنّفط Shell Oil بحث المحفزات (الدّوافع) في محاولة للكشف عن الأسباب الحقيقيّة من وراء هبوط المبيعات لعقد من الزّمان:

كان مدير إعلان المنشأة لشركة شل للنّفط، سيكستوس أوشلي Sixtus Oeschle، في قمة تعبه. فقد عمل لأشهر هو وفريقه على التوغل بعمق في نفسيّة المستهلك. ولأشهر لم يصلوا إلاّ إلى فراغ. "لقدّ جربنا منشطات الذّاكرة السيكوجرافية psychographic memory، " تذكر هذا. "وجربنا عملية الأحلام". وكلها دون نتيجة. وعند إحدى النقاط، كنّا نعطي المبحوثين قطعا من الطّين الصلصال ونطلب منهم تشكيل أشكالا تعبر عن مشاعرهم الداخلية تجاه شل.

وآن الأوان ليقرّر أوشلي أن يجرب شيئا ثوريا. فكي تعطي شل جذبا أكثر لعلامتها التّجاريّة من الوقود عليها أن تتعمّق – وتتعمّق أكثر. واستدعي أوشلي باحث مستهلك متخصص في مجموعات التّركيز التي تعقد تحت التنويم المغناطيسي. وفاجأت التّوقعات، طبقا لقول أوشلي، حتي المتشكّكين، "يجب أن أقول لك، أنها كانت رائعة، رائعة جدّا،" طبقا لقوله. فبعد أنّ خفتت الأضواء، أخذ الباحث المبحوثين للوراء وللوراء – للوراء على طول الطّريق إلى طفولتهم". "لقدّ استمر في الحفاظ على أخذهم للوراء فقط، " يقول أوشلي ذلك، "حتي . . . طبقا لقوله، "اذكر لي أول تجربة لك مع محطة وقود". وحدث استرجاع فعلي لذاكرة النّاس. أعني أنهم ذهبوا فعلا إلى هناك، وكانوا يقولوا، "كنت أبلغ من العمر ثلاث سنوات ونصف. وكنت في المقعد الخلفي لسيارة أبي الشيفورلية الجديدة تماما"، لقدّ كان هذا كما لو كان بالأمس بالنسبة لهم. لقدّ كان هذا مدهشا".

إلاّ أن الاختراق الحقيقيّ أتي بعد استيقاظ المبحوثين من غشيتهم. "فعندما أعادهم جميعا سألهم عمّا يفضّلوه لدي متعهد تموين الوقود،" يقول أوشلي هذا، "وما فاجأني هو أن هذا كان مرتبطا بالنسبة إلى الفرد بتجربته في فترة الشباب". وتطوّعت إحدى السّيدات بقولها أنّها دائما تملأ خزان وقودها من عند تكساكو Texaco. "وسألناها لماذا،" يتذكّر ذلك أولي. "وقالت: لا أعرف، واعتقد أنّني اشعر بالرّاحة فقط تجاه تكساكو. حسنا، لقدّ كانت هذه هي نفي الطّفلة ذات الثّلاث سنوات ونصف التي وجدت في المقعد الخلفيّ لسيارة والدها".

وتصمّم شل الآن طرق تسويق جديدة بناء على التبصرات المكتسبة من هذه المجموعات. واعتقدت شل بصورة خاطئة أن النّاس لا يبدأوا في شراء الوقود حتي يبلغوا من العمر 16 سنة ولا حاجة إلى استهداف المستهلكين الأصغر من ذلك. "فلم يخطر ذلك على بال شل،" طبقا لقول اوشلي. "وفوجئنا . . . بأنّنا من الأفضل التّعرف على كيفيّة التّأثير الإيجابيّ على النّاس في أعمارهم الصّغيرة".



بحث المحفزات (الدوافع): صممت شركة شل طرق تسويق جديدة مبنية على التبصرات المكتسبة من بحث محفزات (دوافع) مجموعات سائقي السيارات والذي بين أن مشاعرهم الحالية تجاه الوقود تنبع من تجاربهم السابقة في أيام الطفولة.

يرفض بعض المسوقين مثل بحث الدّوافع هذا على أنه كلام لا معني له. لكن، مثل شل وديملر كريزلر، تخوض الكثير من الشّركات الآن في العمق المظلم للاوعي المستهلكين. "لقدّ اعتنق رواد الصّناعة مثل هذه التكتيكات،" يدعى ذلك أحد المحلّلين. "ففي شركات مثل كرافت Kraft، وكوكاكولا Coca-Cola، وبروكتر وجامبل Prockter & Gamble، وديملر كريزلر DaimlerChrysler شجع أكثر الاستشاريين شهرة ليس من [شركات الاستشارات التقليدية مثل مككينسي McKinsey. وإنّما أتوا] من استشارات علامات تجاريّة مثل ارشيتايب ديسكوفريز Archetype Discoveries، وسيكو لوجيكس PsychoLogics، وسيميوتيك سوليوشنز Semiotic Solutions على مثل هذه الأبحاث.

المصادر: أمثلة مستخلصة من Ruth Shaltir, "The Return of the Hidden Persuaders," *Salon Media*, September 27, 1999, accessed online at www.salon.com. انظر ايضا Annetta Miller and Dody Tsiantar, "Psyching Out Consumers," *Newsweek*, February 27, 1989, pp. 46-47; Gerry Khermouch, "Consumers in the Mist," *Business*

Week, February 26, 2001, pp. 92-94; Alison Stein Wellner, "Research on a Shoestring," *American demographics*, April 2001, pp. 38-39; Phil Patton, "Car Shrinks," *Fortune*, March 18, 2002, pp. 187-190; and "PT Cruiser," *Journal of Business and Design*, accessed online at the Corporate Design Foundation Web site, www.cdf.org, June 2002.

الإدراك

يكون الشّخص معدا لاتّخاذ إجراء. وتتأثّر كيفيّة إتخاذه الإجراء على إدراكه للموقف. فكلنا نتعلّم عن طريق اتباع المعلومات من خلال حواسنا الخمسة: البصر، والسّمع، والشّم، واللمس، والتذوق. إلاّ أن كل منّا يستقبل هذه المعلومات الحسية، وينظمها، ويفسّرها بطريقة فرديّة. ويكون **الإدراك perception** العمليّة التي يختار بها النّاس المعلومات، وينظموها، ويفسّروها لتكوين صورة ذات معني للعالم.

> **الإدراك perception**
> العمليّة التي يختار بها النّاس المعلومات، وينظموها، ويفسّروها لتكوين صورة ذات معني للعالم.

ويمكن أن يكون للنّاس إدراكات مختلفة لنفس التّنبيه بسبب ثلاث عمليات إدراكية: الانتباه الاختياريّ، والتشويه الاختياريّ، والاستبقاء الاختياريّ. فيتعرّض النّاس للكثير من المنبهات كل يوم. مثال ذلك، يقدر أحد المحلّلين أن النّاس يتعرّضوا لحوالي 5,000 إعلان في اليوم.(٢٥) ومن المستحيل للفرد أن يوجه انتباها لكلّ هذه المنبهات. ويعني *الانتباه الاختياريّ selective attention* – ميل النّاس إلى غربلة (أو تنقية) معظم المعلومات التي يتعرّضوا لها – أن على المسوقين أن يعملوا بجدية خاصّة لشدّ انتباه المستهلك.

وحتي المنبه الذّي يلاحظه الفرد لا يأتي دائما بالطّريقة المستهدفة. فيستقبل كل فرد المعلومات الواردة في الحالة الذّهنيّة الموجودة. ويصف *التشويه الاختياريّ selective distortion* ميل النّاس لتفسير المعلومات بالطّريقة التي تدعم ما يؤمنوا به بالفعل. مثال ذلك، إذا لم تثق في إحدى الشركات فيمكنك أن تدرك أن إعلاناتها الأمينة يكون مشكوك فيها. ويعني التشويه الاختياريّ أن المسوقين يجب أن يحاولوا أن يفهموا الحالات الذّهنيّة للمستهلكين، وكيف تؤثر على تفسيراتهم لمعلومات الإعلان، والبيع.

كما ينسّي النّاس الكثير ممّا يتعلّموه أيضا. ويميّلوا إلى الاحتفاظ بالمعلومات التي تدعم مواقفهم، ومعتقداتهم. وبسبب *الاستبقاء الاختياريّ selective retention*، من المرجح أن يتذكّر الناس النقاط الجيدة التي تذكر عن العلامات التجارية المنافسة. وبسبب التعرض الاختياريّ، والتشوه الاختياريّ، والاستبقاء الاختياريّ، على المسوقين أن يعملوا بجدّية لتوصيل رسائلهم من خلالها إلى المستهلكين. وتوضح هذه الحقيقة لماذا يستخدم المسوقون الكثير من الأمور الدرامية، والتّكرار في إرسال رسائلهم إلى السّوق.

ورغم قلق معظم المسوقين بالنسبة إلى ما إذا كان سيحدث إدراك لعروضهم بالمرة، فإن بعض

المستهلكين يقلقوا من أنهم سيتأثروا برسائل التّسويق دون أن يعرفوها بالمرة ايضا – من خلال *إعلان اللاّوعي subliminal advertising*. ففي سنة 1975، أعلن أحد الباحثين أنه فوجيء بالعبارات "تناول بوبكورن Eat Popcorn"، و "اشرب كوكاكولا Drink Coca-Cola" على الشّاشة في مسرح نيوجرسي New Jersey كل 5 ثواني لفترة 1/300 من الثّانية. وذكر أنه رغم أن المشاهدين لم يدركوا بوعي هذه الرّسائل، إلاّ أنهم امتصواها دون وعي، واشتروا بوب كورن أكثر بنسبة 58%، وكوكاكولا أكثر بنسبة 18%. وفجاة أصبح المعلنون، ومجموعات حماية المستهلك متزايدي الاهتمام بإدراك اللاّوعي. فيخاف النّاس من غسيل المخّ، وأوضحت كاليفورنيا California، وكندا Canada أن الممارسة غير قانونيّة. ورغم أن الباحثين أقروا فيما بعد بأن البيانات كانت مركبة، إلاّ أن الموضوع لم ينتهي. فلا زال بعض المستهلكين يشعرون بأنّهم يعاملوا برسائل اللاّوعي.

ولم تجد العديد من الدّراسات التي أجراها علماء النّفس، وباحثو المستهلك رابطا بين رسائل اللاّوعي، وسلوك المستهلك. ويبدو أن إعلان اللاّوعي ليس له القوّة التي تبدو من موقف النّقاد. فيسخر معظم المعلنين من فكرة تآمر الصّناعة لخداع المستهلكين من خلال رسائل "غير مرئيّة invisible". يقول أحد الداخلين في الصّناعة: [يعتقد بعض المستهلكين أنّنا] سحرة يمكننا أن نخدعهم. وكما نعرف جميعا، فيما بيننا فقط، لدي معظمنا صعوبة في الحصول على زيادة 2% في المبيعات بمساعدة 50 مليون دولار في الأوساط، وصور الجنس، والمال، والقوّة، و [الدّوافع] الأخرى للعواطف الإنسانيّة متطرّفة الشّعور. والفكرة الرئيسية [لنا] كمحرّكين للدمي المتحرّكة، نشد خيوط لدمي المستهلك المتحرّكة بقسوة، هي حمل الكثير جداً".(٢٧)

التّعلم

عندما يتخذ النّاس إجراء فإنّهم يتعلّموا. يصف **التّعلم learning** التّغييرات في سلوك الفرد النّاتجة من التّجربة. ويقول منظرو التّعلم أن معظم سلوك الفرد يتم تعلمه. ويحدث التّعلم من خلال تداخل *القيادة drives*، و *التّنبيه stimuli*، و *التلميحات cues*، و *الاستجابات responses*، و*التّعزيز reinforcement*.

> **التّعلم learning**
> التّغيرات في سلوك الفرد النّاتجة من التّجربة.

تكون *القيادة drive* منبها قويا داخليا يطالب بإتخاذ إجراء. وتصبح قيادتها دافعا عندما توجه إلى شيء منبه *stimulus object*. مثال ذلك، قيادة الشّخص لتحقيق الذّات يمكن أن تدفعه إلى النّظر في شراء كاميرا. وتكون استجابة المستهلك لفكرة شراء الكاميرا مشروطة بالتلميحات المحيطة بها. وتكون *التلميحات cues* منبهات دقيقة تحدّد متى يستجيب الفرد، وأين، وكيف. مثال ذلك، يمكن أن يحدّد الشّخص عددا من



الإدراك الاختياري: من المستحيل أن يوجه النّاس انتباههم لآلاف الإعلانات التي يتعرّضوا لها كل يوم، لذلك فإنّهم يستبعدوا معظمها من أذهانهم.

العلامات التّجاريّة للكاميرا في نافذة المحل، أو يسمع عن سعر بيع خاص، أو يناقش الكاميرات مع أحد الأصدقاء. وكل هذه عبارة عن تلميحات يمكن أن تؤثر على استجابة *response* الشّخص المهتمّ بشراء كاميرا.

أفرض أن المستهلك يشتري كاميرا رقميّة من نوع نيكون Nikon. فإذا كانت التّجربة مجزية، فقد يستخدم الكاميرا أكثر، وأكثر، وسوف تعزّز *reinforce* استجابته. وبعد ذلك عندما يشتري المستهلك في المرة القادمة كاميرا، أو أي منتج شبيه يزداد احتمال شراؤه منتج من منتجات نيكون. والمعنويّة العمليّة لنظرية التّعلم للمسوقين هي أنهم يمكن أن ينوا طلبا على المنتج عن طريق مصاحبته بقيادة قويّة، واستخدام تلميحات الدّوافع، وتوفير تعزيز إيجابي.

المعتقدات، والمواقف

من خلال العمل، والتّعلم، يكتسب النّاس معتقدات، ومواقف. وهذه تؤثر بدورها على سلوك شرائهم. يكون **المعتقد belief** فكرة وصفيّة لدي الفرد عن شيء معين. ويمكن أن تبني المعتقدات على معرفة حقيقيّة، أو رأي حقيقي، ويمكن أن تحمل أو لا تحمل تأثيرا انفعاليا. ويهتمّ المسوقون بالمعتقدات التي يصيغها النّاس عن منتجات، وخدمات محدّدة، لأن هذه المعتقدات تصنع صور المنتج، والعلامة التّجاريّة التي تؤثر

على سلوك الشّراء. فإذا كانت بعض المعتقدات خطأ، وتمنع الشّراء، سيريد المسوق أن يستهلّ حملة لتصحيحها.

> **الاعتقاد belief**
> فكرة وصفيّة لدي الفرد عن شيء معين.

ولدي النّاس مواقف خاصّة بالدّين، والسّياسة، والملابس، والموسيقي، والطّعام، وكل شيء آخر تقريبا. يصف **الموقف attitude** تقويمات الفرد، ومشاعره، وميوله المتسقة نسبيّا تجاه شيء معين، أو فكرة معينة. تضع المواقف النّاس في إطار ذهني لحبّ الأشياء، أو كرهها، وللحركة تجاهها أو بعيدا عنها. لذلك يمكن أن يتمسّك مشتري الكاميرا الرقمية بمواقف مثل "شراء الأفضل،" و "اليابانيون ينتجوا أفضل المنتجات في العالم،" و "توجد الابتكارية، والتّعبير عن الذّات ضمن الأشياء الأكثر أهمية في الحياة". فإذا كان هذا هو الحال، ستتّفق الكاميرا نيكون مع مواقف المستهلك الحاليّة.

> **الموقف attitude**
> تقويمات الفرد، ومشاعره، وميوله المتسقة نسبيّا تجاه شيء معين، أو فكرة معينة.

من الصّعب تغيير المواقف. فتتحدّد مواقف الفرد في نمط، ويمكن أن يتطلّب تغيير موقف الفرد تعديلات صعبة في مواقف أخرى كثيرة. لذلك، عادة يجب أن تحاول الشّركة توفيق منتجاتها مع المواقف الموجودة بدلا من محاولة تغيير المواقف. وبالطّبع، توجد استثناءات، والتي يمكن أن تحقّق فيها التّكاليف الضّخمة لمحاولة تغيير المواقف عائدات جيدة:

مع سنة 1994، كان استهلاك الحليب في انخفاض منذ 20 سنة. وكان الإدراك العام أن الحليب غير صحي، أو للأطفال فقط، أو أنه جيد مع الكعكات والكيك فقط. ولمواجهة هذه الفكرة، بدأ برنامج تعليم مشغلي الحليب السّائل الوطنيّ National Fluid Milk Processors Education Program (MilkPEP) حملة إعلانيّة يظهر فيها المشاهير مثل سيندي كراوفورد Cindy Crawford، وداني ديفيتو Danny DeVito، وباتريك إيونغ Patrick Ewing، وايفانا ترمب Ivana Trump ولهم شنب من الحليب مع خط "الحليب: أين شنبك؟" ولم تكن الحملة شعبيّة جدّا فقط، وإنّما كانت ناجحة ايضا – فلم توقف الانخفاض في الطّلب على الحليب فقط، وإنّما تسبّبت في زيادة الطّلب الفعليّ على الحليب ايضا. ولا زالت الحملة قائمة، ورغم أن الحملة استهدفت في البداية سوق النساء في العشرينات من عمرهنّ، إلاّ أنّها اتّسعت لتشمل أسواقا أخرى، وكسبت المراهقين ممّا زاد من بهجة آبائهم. وجمع المراهقون الإعلانات المطبوعة التي بها مشاهير يتراوحوا من نجوم الموسيقي هانسون ولي آن ريمس Hanson and LeAnn Rimes، وعارضة الأزياء الشّهيرة تيرا بانكس Tyra

Banks, Kemit the Frog, and Garfield إلى الأبطال الرّياضيّين مثل مارك ماكجواير Mark McGwire، وجيف جوردون Jiff Gordon، وبيتي سامبراس Pete Sampras، وميا هام Mia Hamm، وفينوس وسيرينا وليمز Venus and Serena Williams. وبالبناء على هذه الشّعبيّة لدي المراهقين، روّجت الصّناعة الحليب لهم من خلال جهود التّسويق العميقة ايضا. فرعت حديثا حدث ترويج رحلات يتسمّ بشاحنة طولها 28 قدم تتحوك إلى ستارة مسرح خلفيّة تشبه التايمز سكوير بمانهاتن Manhattan's Times Square. وبعد اختيار المراهقين فإنّهم يستمعوا إلى موسيقي، و 15 ثانية "تجربة أداء audition" على مجموعة مصطنعة من "Total Request Live (TRL)". كما يمكن أن يدخلوا مسابقات ليظهروا في مجلّة رولينج ستون *Rolling Stone* مع شارب الحليب الخاصّ بهم، وبعد ذلك يرافقوا الشّخص المشهور لمدّة يوم كمكافأة لهم.(٢٨)

ويمكننا أن نقدر الآن القويّ الكثيرة التي تعمل على سلوك المستهلك. فينتج اختيار المستهلك من التّداخل المعقد للعوامل الثّقافيّة، والاجتماعية، والشّخصيّة، والنفسيّة.

أنواع سلوك شراء المستهلك
TYPES OF BUYING DECISION BEHAVIOUR

يختلف سلوك الشّراء بشدّة لمعجون الأسنان، أو مضرب التّنس، أو الكاميرا الرقمية، أو سيارة جديدة. فعادة تشمل القرارات الأكثر تعقيدا أكثر من مشارك شراء، وأكثر من مشتري متأني. ويبيّن شكل (٥-٦) أنواع سلوك شراء المستهلك بناء على درجة شمول المشتري، ودرجة الاختلافات بين العلامات التّجاريّة.(٢٩)

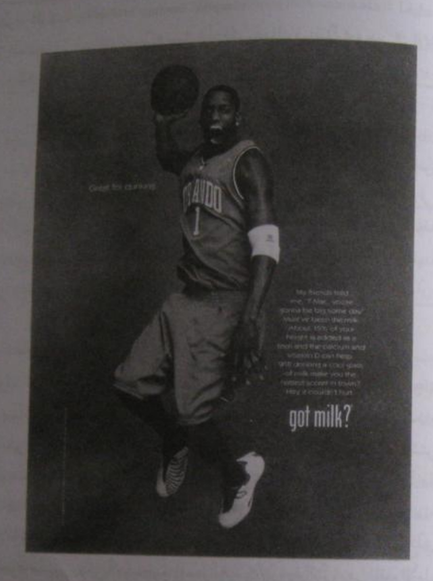
	High involvement	Low involvement
Significant differences between brands	Complex buying behavior	Variety-seeking buying behavior
Few differences between brands	Dissonance-reducing buying behavior	Habitual buying behavior

شكل (٥-٦) الأربعة أنواع لسلوك الشّراء.

المصدر: مستخلص من Henry Assael, *Consumer Behaviour and Marketing Action* (Boston: Kent Publishing Company, 1987), p. 87. Copyright 1987 by Wadsworth, Inc. طبع بتصريح من Kent Publishing Company, a division of Wadsworth, Inc.

سلوك الشّراء المركب Complex Buying Behaviour

يسلك المستهلكون سلوك شراء مركب **complex buying brehavior** عندما يكونوا مشمولين بقوّة في



من الصّعب تغيير المواقف، إلاّ أن حملة شارب الحليب واسع الشّهرة لمنتج الحليب السّائل الوطنيّ National Fluid Milk Processor نجحت في تغيير المواقف تجاه الحليب.

الشّراء، وإدراك الاختلافات المعنويّة بين العلامات التّجاريّة. ويمكن أن يكون المستهلكون مشمولين بقوّة عندما يكون المنتج مرتفع الثّمن، والمخاطر، ولا يتكرّر شراؤه، ومرتفع التّكلفة الذّاتيّة. وتقليديا، على المستهلك أن يتعلّم الكثير عن فئة المنتج. مثال ذلك، قد لا يعرف مشتري الحاسب الشّخصي أي الخواص يأخذها في الحسبان. ولا تحمل الكثير من سمات المنتج معني حقيقي: "رقيقة بنتيوم بسرعة 3.4GHz، " أو "ثبات VGA ممتاز، " أو "2GB لذاكرة الاتّصال العشوائيّ SDRAM".

سلوك الشّراء المركب complex buying brehavior
سلوك شراء المستهلك في مواقف تتسمّ بشمول قوي للمستهلك في الشّراء، وإدراك الاختلافات المعنويّة بين العلامات التّجاريّة.

سيمرّ هذا المشتري خلال عملية تعلم، أوّلا تطوير معتقدات عن المنتج، وبعد ذلك مواقف، وفي النهاية عمل اختيار شراء مدروس. ويجب أن يفهم مسوقو المنتجات التي لها شمول مرتفع سلوك جمع المعلومات، وتقويمها للمستهلكين مرتفعي الشّمول. ويحتاجوا أن يساعدوا المشترين في معرفة خواص المنتج-والطّبقة وأهميتها النسبيّة. كما يحتاجوا أن يميزوا سمات علامتهم التّجاريّة، وقد يكون ذلك عن طريق وصف منافع العلامة التّجاريّة باستخدام أوساط مطبوعة مع نسخة طويلة. ويجب أن يحفزوا أفراد مبيعات المحل، والمعتادين على المشتري للتّأثير على الاختيار النهائيّ للعلامة التّجاريّة.

سلوك شراء تقليل التنافر Dissonance-Reducing Buying Behaviour

يحدث **سلوك شراء تقليل التنافر dissonance-reducing buying behaviour** عندما يكون المستهلكون مشمولين بصورة مرتفعة في شراء مكلف، أو غير متكرّر، أو محفوفا بالمخاطر، لكنّهم يروا اختلافا بسيطا عبر العلامات التّجاريّة. مثال ذلك، يمكن أن يواجه المستهلكون الذّين يشتروا سجادا قرارا مرتفع الشّمول بسبب إرتفاع تكلفة السجاد، وذاتي التّكلفة. إلاّ أن المشترين يمكن أن يأخذوا في الاعتبار معظم العلامات التّجاريّة للسجاد في مدى سعر معين بأنّها نفس الشيء. وفي هذه الحالة، نظرا لأن اختلافات العلامات التّجاريّة المدركة ليست كبيرة، يمكن أن يسعي المشترون لمعرفة ما الذّي يكون متاحا، لكنّهم يشتروا بسرعة نسبيّا. ويمكن أن يستجيبوا للسّعر الجيد، أو راحة الشّراء في المقام الأول.

سلوك شراء تقليل التنافر dissonance-reducing buying behaviour
سلوك شراء المستهلك في المواقف التي تتسمّ بشمول مرتفع لكن مع قلة من الاختلافات المدركة بين العلامات التّجاريّة المختلفة.

بعد الشّراء، يمكن أن يمرّ المستهلكون بتنافر ما بعد الشّراء *postpurchase dissonance* عندما يلاحظوا عيوبا معينة في العلامة التّجاريّة للسجاد المشتري، أو يسمعوا اشياء محببة عن علامات تجاريّة لم يشتروا منها. ولمواجهة مثل هذا التنافر، يجب أن توصل اتّصالات المسوق بعد البيع دليلا، ودعما يساعد المستهلكين في الشّعور بارتياح لاختيارهم علامتهم التّجاريّة.

سلوك الشّراء طبقا للعادة Habitual Buying Behaviour

يحدث **سلوك الشّراء طبقا للعادة habitual buying behaviour** تحت ظروف الشّمول المنخفض للعميل، والاختلاف البسيط معنويّا بين العلامات التّجاريّة. مثال ذلك، الملح. للمستهلكين شمول بسيط في فئة المنتج هذه - فيذهبوا إلى المحل، ويصلوا إلى العلامة التّجاريّة ببساطة. فإذا استمرّوا في الوصول إلى نفس العلامة التّجاريّة، فهذا بسبب العادة وليس بسبب الولاء القويّ للعلامة التّجاريّة. ويظهر أن لدي المستهلكين شمول منخفض مع معظم المنتجات منخفضة التّكلفة ومتكرّرة الشّراء.

سلوك الشّراء طبقا للعادة habitual buying behaviour
سلوك شراء المستهلك في مواقف تتسمّ بشمول منخفض للمستهلك، وقلة من الاختلافات المعنويّة المدركة للعلامات التّجاريّة.

في مثل هذه الحالات، لا يمرّ سلوك المستهلك خلال تتابع الاعتقاد-الموقف-السّلوك المعتاد. فلا يبحث المستهلكون بصورة مكثّفة عن معلومات عن العلامات التّجاريّة، ويقوّموا سمات العلامة التّجاريّة، ويتّخذوا قرارات موزونة عن أي العلامات التّجاريّة التي يشتروها. وبدلا من ذلك، فإنّهم يحصلوا على المعلومات بصورة سلبيّة عند رؤيتها على التلفاز، أو في قراءتهم المجلاّت. وينتج عن تكرار الإعلان *اعتياد على العلامة التّجاريّة brand familiarity* بدلا من *اقتناع بالعلامة التّجاريّة brand conviction*. ولا يكون المستهلكون مواقفا قويّة تجاه العلامة التّجاريّة، وإنّما يختاروا العلامة التّجاريّة لأنهم معتادون عليها. ونظرا لعدم شمولهم المرتفع مع المنتج، فيمكن ألا يقوّم المستهلكون الاختيار حتي بعد الشّراء. لذلك، تشمل عملية الشّراء معتقدات العلامة التّجاريّة التي تكوّنت من التّعلم السلبي، والتي يتبعها سلوك الشّراء، والذّي يمكن أن يتبعه، أو لا يتبعه تقويم.

وبسبب أن المشترين لا يكونوا مرتفعي الالتزام بأيّ علامة تجاريّة، عادة يستخدم مسوقو المنتجات منخفضة الشّمول مع اختلافات طفيفة بين العلامات التّجاريّة المختلفة السّعر ترويجات المبيعات للتحفيز على تجربة المنتج. وفي الإعلان عن المنتج منخفض الشّمول، يجب أن تركز نسخة الإعلان على قلة من النقاط الرئيسية فقط. وتكون الرّموز المرئيّة، والتخيل مهمة لأنّها يمكن تذكرتها بسهولة، وتصاحب العلامة التّجاريّة. ويجب أن تشمل الحملات الإعلانيّة رسائل مرتفعة التّكرار، وقصيرة الدّوام. وعادة يكون التلفاز أكثر فعالية من الأوساط المطبوعة لأنه وسط شمول منخفض مناسب للتّعلم السلبي. ويجب أن يبني تخطيط الإعلان على نظريّة الشّروط الكلاسيكيّة، والتي يتعلّم المشترون فيها تعريف منتج معين بواسطة رمز يتكرّر إلحاقه به.

سلوك الشّراء السّاعي للتنوع Variety-Seeking Buying Behaviour

يتهج المستهلكون سلوك الشّراء السّاعي للتنوع **variety-seeking buying behaviour** في المواقف التي تتسمّ بشمول منخفض للمستهلك لكن مع اختلافات مدركة معنويّة بين العلامات التّجاريّة. في مثل هذه الحالات، عادة يغير المستهلكون العلامات التّجاريّة بكثرة. مثال ذلك، عند شراء كعكات، يمكن أن يكون لدي المستهلك بعض المعتقدات، ويختر علامة تجاريّة للكعكات دون الكثير من التقويم، وبعد ذلك يجري تقويما لهذه العلامة التّجاريّة أثناء الاستهلاك. لكن في المرة التّالية، يمكن أن يلتقط المستهلك علامة تجاريّة أخرى من نفس المجموعة، أو يجرب شيئا آخرا مختلفا. ويحدث التغيير بين العلامات التّجاريّة بهدف التنوع بدلا من عدم الرّضاء.

سلوك الشّراء السّاعي للتنوع variety-seeking buying behaviour سلوك شراء المستهلك في المواقف التي تتسمّ بشمول منخفض للمستهلك لكن مع اختلافات مدركة معنويّة بين العلامات التّجاريّة.

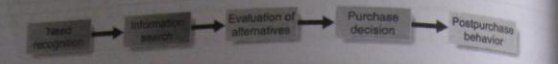
في مثل فئات المنتج هذه، يمكن أن تختلف استراتيجيّة التّسويق لقائد السّوق، والعلامات التّجاريّة الصّغيرة. فسيحاول قائد السّوق أن يشجع سلوك الشّراء طبقا للعادة عن طريق سيطرته على مكان الرف، والمحافظة على امتلاء الرف، وتشغيل إعلانات تذكيرية متكرّرة. وسوف تشجع الشّركات المتحدية على السّعي للتنوع عن طريق تقديم أسعار أقلّ، وصفقات خاصّة، وكوبونات، وعيّنات مجانيّة، وإعلانات تقدم أسبابا لتجربة شيء جديد.

عملية قرار المشتري
THE BUYER DECISION PROCESS

والآن بعد أن ألقينا نظرة على المؤثّرات التي تؤثر على المشترين، نصبح مستعدين لإلقاء نظرة على كيف يتخذ المستهلكون قرارات الشّراء. يبيّن شكل (٥-٧) أن عملية قرار المشتري تتكوّن من خمس مراحل: إدراك الحاجة *need recognition*، والبحث عن معلومات *information search*، وتقويم البدائل *evaluation of alternatives*، وقرار الشّراء *purchase decision*، وسلوك ما بعد الشّراء *postpurchase behavior*. من الواضح أن عملية الشّراء تبدأ قبل الشّراء الفعليّ بوقت طويل، وتستمر طويلا بعده. ويحتاج المسوقون أن يركزوا على عملية الشّراء كلّها بدلا من تركيزهم على قرار الشّراء فقط.

يقترح الشكل أن المستهلكين يمرّوا خلال الخمس مراحل كلّها مع كل شراء. لكن في المشتريات الرّوتينيّة أكثر، عادة يترك المستهلكون بعض هذه المراحل، أو يعكسوها. فالسّيدة التي تشتري علامتها

التّجاريّة المعتادة من معجون الأسنان قد تدرك الحاجة، وتذهب مباشرة إلى قرار الشّراء، تاركة البحث عن معلومات، والتقويم. إلاّ أنّنا نستخدم النموذج المبيّن في شكل (٥-٧) لأنه يبيّن كل العوامل التي تظهر عندما يواجه المستهلك موقف شراء جديد، ومعقّد.



شكل (٥-٧) عملية قرار الشّراء.

إدراك الحاجة Need Recognition

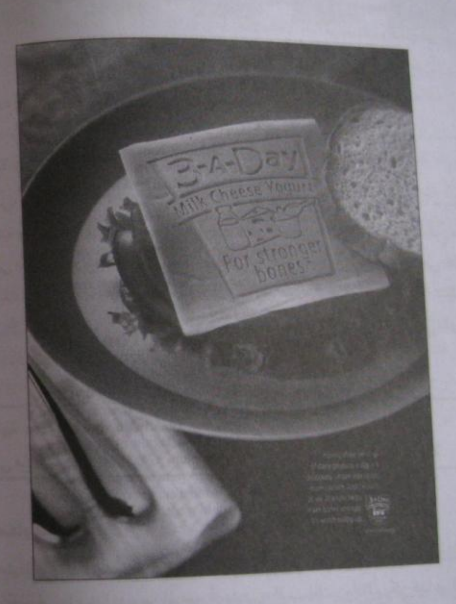
تبدأ عملية الشّراء **بإدراك الحاجة need recognition** - يدرك المشتري مشكلة، أو حاجة معينة. ويمكن أن تنشط الحالة بمنبه داخلي *internal stimuli* عندما تصل إحدى احتياجات الفرد الشّخصيّة - الجوع، أو العطش، أو الجنس - إلى مستوى مرتفع يكفي لأن يكون قيادة. كما يمكن تنشيط الحاجة بمنبه خارجي *external stimuli* أيضا. مثال ذلك، يمكن أن يجعلك الإعلان، أو المناقشة مع صديق تفكر في شراء سيارة جديدة. وعند هذه المرحلة، يجب أن يبحث المسوق المستهلكين ليجد أنواع الاحتياجات، أو المشاكل التي تظهر، وما الذي أحضرهم لها، وكيف قادت المستهلك إلى هذا المنتج المعين.

إدراك الحاجة need recognition المرحلة الأولى من عملية قرار المشتري، والتي يدرك المستهلك فيها مشكلة، أو حاجة معينة.

البحث عن معلومات Information Search

يمكن أن يبحث المستهلك المهتمّ، أو لا يبحث، عن مزيد من المعلومات. فإذا كانت قيادة المستهلك قويّة، وكان المنتج المقنع قريبا من اليد، من المرجح أن يشتريه المستهلك. وإذا لم يكن هذا هو الحال، يمكن أن يخزن المستهلك الحاجة في الذّاكرة، أو يجري **بحثا عن معلومات information search** ترتبط بالحاجة. مثال ذلك، بمجرد أن تحدّد أنك في حاجة إلى سيارة، فقد توجه انتباها أكبر على الأقلّ إلى إعلانات السّيارات، والسّيارات التي يمتلكها الأصدقاء، ومحادثات السّيارات. أو قد تبحث بنشاط عن مادة للقراءة، وتتصلّ هاتفيّا بالأصدقاء، وتجمع معلومات بطرق أخرى. وتعتمد كميّة البحث التي تعملها على قوة قيادتك، وكميّة المعلومات التي تبدأ بها، وسهولة الحصول على المزيد من المعلومات، والقيمة التي تضعها على المعلومات الإضافية، والرّضاء الذّي تحصل عليه من البحث.

البحث عن معلومات information search
المرحلة من عملية قرار المشتري، والتي يبحث فيها المستهلك عن المزيد من المعلومات، أو يمكن أن يزداد اهتمام المستهلك، أو يمكن أن ينشط في البحث عن معلومات.



يمكن أن ينشط إدراك الحالة عن طريق الإعلان. فينبه هذا الإعلان من فلاحي الألبان الأمريكيين American Diarry Farmers الحاجة إلى المزيد من منتجات الألبان لبناء عظام قويّة.

ويمكن أن يحصل المستهلكون على معلومات من أحد المصادر العديدة. **وتشمل هذه المصادر** المصادر الشّخصيّة *personal sources* (العائلة، والأصدقاء، والجيران، والأقارب)، و ***المصادر التّجاريّة commercial***

sources (الإعلان، وأفراد المبيعات، والتجار، والتغليف، والعروض)، و ***المصادر العامة public sources*** (وسائل الإعلام، وتنظيمات تقدير المستهلك)، و ***المصادر التّجريبية experiential sources*** (المناولة، والفحص، واستخدام المنتج). وتختلف التّأثيرات النسبيّة لمصادر المعلومات هذه مع المنتج، والمشتري. وبصفة عامة، يحصل المستهلك على معظم المعلومات عن المنتج من المصادر التّجاريّة - تلك التي يتحكم المسوّق فيها. إلا أن المصدر الأكثر فعالية يميل إلى أن يكون شخصيّاً. وعادة *تخطر inform* المصادر التّجاريّة المشتري، إلاّ أن المصادر الشّخصيّة *تقنن legitimize*، أو *تقوّم evaluate* المنتجات للمشتري.

ومع الحصول على المزيد من المعلومات، يزداد إلمام المستهلك، ومعرفته بعدد من العلامات التّجاريّة المتاحة. كما يمكن أن تساعد المعلومات في استبعاد علامات تجاريّة معينة ايضا. فيجب أن تصمّم الشّركة المزيج التسويقي لها لجعل العملاء المحتملين ملمين بعلامتها التّجاريّة، وعارفين لها. كما يجب أن تعرف مصادر معلومات المستهلك، وأهمية كل مصدر.

تقويم البدائل Evaluation of Alternatives

سبق أن رأينا كيف يستخدم المستهلكون المعلومات في الوصول إلى مجموعة من خيارات العلامة التّجاريّة النهائية. كيف يختار المستهلك من العلامات التّجاريّة البديلة؟ يحتاج المسوق أن يعرف عن **تقويم البديل alternative evaluation** - أي كيف يجري المستهلك تقويما للمعلومات كي يصل إلى اختيار العلامة التّجاريّة. لسوء الحظ، لا يستخدم المستهلكون عملية تقويم واحدة، وبسيطة في كل مواقف الشّراء. وبدلا من ذلك، تعمل عدة عمليات تقويم.

تقويم البديل alternative evaluation
المرحلة من عملية قرار المشتري يستخدم فيها المستهلك المعلومات في تقويم العلامات التّجاريّة البديلة في مجموعة الاختيار.

يصل المستهلك إلى مواقف تجاه العلامات التّجاريّة المختلفة من خلال بعض إجراءات التقويم. ويعتمد كيف يعمل المستهلك بالنسبة إلى تقويم بدائل الشّراء على المستهلك الفرديّ، وموقف الشّراء المحدد. ففي بعض الحالات، يستخدم المستهلكون حسابات دقيقة، وتفكير منطقي. وفي أوقات أخرى، يعمل نفس المستهلكين القليل من التقويم، أو لا يعملوا تقويما بالمرة: وبدلا من ذلك، فأنهم يشتروا باندفاع، ويعتمدوا على البديهة. وفي بعض الأحيان يأخذ المستهلكون قرارات الشّراء بأنفسهم، وفي أحيان أخرى يتحولوا إلى الأصدقاء، أو أدلة المستهلكين، أو أفراد المبيعات للحصول على نصيحة بالشّراء.

أفرض أنك قرّبت اختياراتك للسّيارة إلى ثلاث علامات تجاريّة. وأفرض أنك مهتم أساسا في أربع خواص - الشكل، واقتصاد التّشغيل، والضّمان، والسّعر. وفي هذا الوقت، قد تكون كوّنت معتقدات

عن كيف تقدر كل علامة تجاريّة على كل خاصيّة. من الواضح أنك إذا قدرت إحدى السّيارات بأنها الأفضل على كل الخواص، فيمكن أن نتنبأ أنك ستختارها. إلاّ أن العلامات التّجاريّة ستختلف دون شكّ في جاذبيتها. ويمكن أن تبني قرار شرائك على خاصيّة واحدة فقط، ويصبح من السّهل التنبؤ باختيارك. فإذا أردت الشكل فوق كل شيء آخر، ستشتري السيارة التي تعتقد أن لها أفضل شكل. إلاّ أن معظم المشترين يأخذوا عددا من الخواص في الحسبان، ولكلّ منها أهمية مختلفة. فإذا عرفنا أوزان الأهميّة التي حدّدتها لكلّ من الخواص الأربع، فيمكننا أن نتنبأ باختيارك للسّيارة بصورة عولية أكبر.

ويجب أن يدرس المسوقون المشترين ليجدوا كيف يجروا تقويم بدائل العلامات التّجاريّة فعلا. فإذا عرفوا ما هي عمليات التقويم التي يمرّوا بها، يستطيع المسوقون أن يتّخذوا خطوات للتّأثير في قرار المشتري.

قرار الشّراء Purchase Decision

في مرحلة التقويم، يرتّب المستهلك العلامات التّجاريّة، ويكوّن مقاصد الشّراء. وبصفة عامة، سيكون **قرار شراء purchase decision** المستهلك شراء العلامة التّجاريّة الأكثر تفضيلا، إلا أن هناك عاملان يأتيان بين قصد *intention* الشّراء، و قرار *decision* الشّراء. العامل الأول هو ***مواقف الآخرين attitudes of others***. إذا اعتقد أحد الأفراد المهمّين لك أنك يجب أن تشتري السّيارة الأقلّ سعرا، فتقل فرص شرائك السّيارة الأكثر سعرا.

> **قرار الشّراء purchase decision**
> قرار المشتري الخاصّ بأيّ علامة تجاريّة يشتريها.

ويكون العامل الثّاني *العوامل الموقفيّة غير المتوقّعة unexpected situational factors*. يمكن أن يقصد المستهلك الشراء بناء على عوامل مثل الدّخل المتوقّع، والسّعر المتوقّع، ومنافع المنتج المتوقّعة. إلاّ أن الأحداث غير المتوقّعة يمكن أن تغيّر من قصد الشّراء. مثال ذلك، يمكن أن يتّجه الاقتصاد إلى الهبوط، أو يمكن أن يقلّل المنافس من سعره، أو يمكن أن يذكر صديق أنه محبط من سيارتك المفضلة. لذلك، لا ينتج عن التّفضيلات، وحتي مقاصد الشّراء اختيار شراء فعلي دائما.

السلوك بعد الشّراء Postpurchase Behaviour

لا ينتهي عمل المسوّق عندما يباع المنتج. فبعد شراء المنتج، سيتحقق رضاء العميل، أو لا يتحقق، وسيدخل في **سلوك ما بعد الشّراء postpurchase behaviour** الذّي يقع في اهتمام المسوق. ما الذّي يحدّد إذا كان المشتري راضيا من الشّراء، أو غير راضي عنه؟ تقع الإجابة في العلاقة بين ***توقّعات المستهلك consumer's***

expectations، و الأداء المدرك *perceived performance* للمنتج. فإذا لم يحقّق المنتج التوقعات، لن يتحقق رضاء المستهلك، وإذا حقّق توقعاته يتحقق رضاؤه، أما إذا تعدي توقعاته فإنّه يدخل البهجة على نفس المستهلك.

> **سلوك ما الشّراء postpurchase behavior**
> المرحلة من عملية قرار المشتري التي يتخذ فيها المستهلكون إجراء بعد الشّراء بناء على رضائهم، أو عدم رضائهم.

كلما ازدادت الفجوة بين التّوقعات، والأداء، كلما ازداد عدم رضاء المستهلك. ويقترح هذا أن البائعين يجب أن يعدوا بما يمكن أن تقدمه علاماتهم التّجاريّة فقط حتي يتحقق الرّضاء للمشترين. كما يمكن أن يقلّل بعض البائعين من مستويات أداء المنتج ايضا كي يزيدوا من رضاء المستهلك فيما بعد. مثال ذلك، يميل أفراد مبيعات بوينج Boeing إلى أن يكونوا محافظين عند تقديرهم الفوائد الممكنة من طائراتهم. ودائما يقلّلوا من تقدير كفاءة الوقود - ويعدوا بوفورات 5% والتي تتحوّل فيما بعد إلى 8%. ويبتهج العملاء بالأداء الأفضل من المتوقّع، ويشتروا مرّة أخرى، ويقولوا للعملاء المحتملين أن بوينج تفي بما تعد به.

وينتج **التنافر الإدراكي cognitive dissonance** عن كل المشتريات الرئيسية تقريبا، أو عدم راحة بسبب الخلاف بعد الشّراء. فبعد الشّراء، يكون المستهلكون راضين بمنافع العلامة التّجاريّة المختارة، ويكونوا سعداء من تجنب عيوب العلامات التّجاريّة التي لم يشتروها. إلاّ أن كل شراء يشمل تسوية. فيشعر المستهلكون بعدم الرّاحة من الحصول على عيوب في العلامة التّجاريّة المختارة، ومن خسارتهم فوائد العلامات التّجاريّة التي لم يشتروها. لذلك، يشعر المستهلكون ببعض التنافر على الأقلّ بعد الشّراء لكلّ حالة شراء.[٣٠]

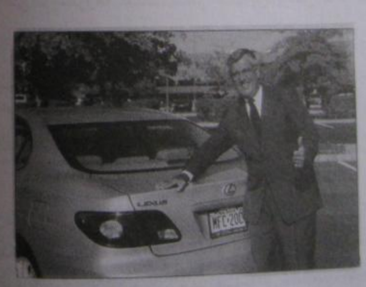
> **التنافر الإدراكيّ cognitive dissonance**
> عدم راحة المشتري التي يتسبّب فيها خلاف ما بعد البيع.

لماذا يكون من المهمّ إرضاء العميل؟ يمثل رضاء العميل مفتاح بناء العلاقات المربحة مع المستهلكين - الحفاظ على المستهلكين وتنميتهم، وجني قيمة العميل مدى الحياة. يعيد العملاء الراضون شراء المنتج، ويتكلّموا بإيجابية عن المنتج مع الآخرين، ويوجهوا انتباها أقلّ للعلامات التّجاريّة والإعلان المتنافسة، وشراء منتجات جديدة من الشّركة. ويذهب الكثير من المسوقين أبعد من *تحقيق meeting* توقّعات العملاء فقط - ويهدفوا إدخال *البهجة delight* على العميل (انظر التّسويق الحقيقيّ (٥-٢)).

التّسويق الحقيقيّ (٥-٣)

لكزس: إدخال البهجة على العملاء للحفاظ على عودتهم مرّة أخرى

اغلق عينيك لدقيقة، وتخيّل تاجر سيارات تقليدي. لا اندهاش؟ تكلم مع صديق يمتلك سيارة لكزس Lexus، ولن تشك في حصولك على صورة مختلفة تماما. يكون تاجر السّيارات اللكزس التقليدي . . . أي شيء إلاّ أن يكون تقليديا.
في بلانو Plano، بولاية تكساس Texas يستطيع عملاء لكزس الذّين ينتظروا خدمة سياراتهم أن يستريحوا في أرائك في غاية الرّاحة، ويشاهدوا تلفازا ضخم الشّاشة، ويتصفّحوا الإنترنت، ويرتشفوا المشروبات في منطقة المشروبات. ويأخذ التّاجر في الاعتبار إضافة منطقة تسوية أظافر وصبغها. "نحن نحاول أن أن نجعلها كما لو كنت في منزلك،" يقول ذلك رئيس المحل.
وفي كاليفورنيا California، اشتري تاجر لكزس آخر آلة لعب جولف قيمتها 50,000 دولار حتي يستطيع العملاء التّسلية أثناء انتظارهم تغيير زيت المحرك. وعبر الوطن، يقدم تاجر في راليه Raleigh بولاية نورث كارولينا North Carolina، مركز أعمال كامل الأثاث للمنفذين المشغولين، كاملا بآلة ناسوخ عن بعد (فاكس)، واتّصال لا سلكي بالإنترنت. ويمكن أن يسترخي العملاء الأقلّ طموحا على منضدة القهوة القريبة من الاستراحة يدردشون مع تناولهم فنجانا من قهوة ستاربوكس Starbuck's الطازجة، وكعكات الشوكولادة التي لا زالت دافئة.
لماذا كل هذه اللّطافة؟ تعرف لكزس أن التّسويق الجيد لا يتوقّف عند إتمام عمليات البيع. فجعل العميل سعيدا بعد البيع هو مفتاح بناء العلاقات الدّائمة. ولدي التجار في جميع أنحاء البلاد هدف مشترك: إدخال البهجة على العملاء كي يعودوا مرّة أخرى. وتعتقد لكزس أنك إذا "أدخلت البهجة على العميل، واستمرّت بهجته، فسيكون لديك العميل مدى الحياة". وتفهم لكزس مدى قيمة العميل - فتقدر أن متوسّط قيمة عميل لكزس مدى الحياة تبلغ 600,000 دولار.
ورغم اللّطافة، يقضي قلة من عملاء لكزس وقتا كبيرا معلقين حول التّاجر. فتعرف لكزس أن أفضل زيارة للتّاجر هي تلك التي لا تحتاج أن تعملها بالمرة. لذلك فإنّها تبني سيارات ممتعة للعميل كبداية - سيارات الجودة المرتفعة التي تحتاج إلى خدمة بسيطة. وفي "آداب لكزس Lexus Convenant" تعلن الشّركة أنّها ستعمل "أفضل السّيارات التي بنيت على الإطلاق". في سنة 2004، قدر جي دي باور J. D. Power لكزس مرّة أخرى بأنها العلامة التّجاريّة القمة للجودة الابتدائيّة. وسجل طراز لكزس Lexus SC 430 الرّقم القياسيّ لأقل مشاكل جودة ذكرت على الإطلاق.



إدخال البهجة على العميل: تضمن لكزس أن تنتج تجربة الملكيّة الأكثر رضاء التي شهدها العالم حتي الآن.

وإذا احتاجت سيارة إلى الخدمة، فتخرج لكزس عن طريقها لتسهيل المشقّة. فيلتقط معظم التجار السّيارة من مكانها، ويعيدوها بعد إتمام أعمال الصّيانة عليها. وتأتي السّيارة لامعة تماما، وذلك بفضل التّنظيف المتمم لإزالة أي بقع أصابت السّيارة من الطّريق من الخارج، وبعض القذارة التي يمكن أن توجد على الجلد من الدّاخل. ويمكن أن تندهش من أن تجد أنهم يساعدوا في استعادة السّيارة إلى بريقها الذّي تأتي به بعد تصنيعها مباشرة. "لن تشتري زوجتي أي سيارة أخرى غير اللكزس،" يقول ذلك أحد ملاك لكزس الرّاضين. "فهم يأتون إلى منزلنا، ويأخذوا السّيارة، ويغيّروا الزّيت، ويعيدوها لنا. إنّهم يرعونها طوال حياتها".
وعندما يحضر أحد العملاء سيارته تقوم لكزس بإصلاحها من المرة الأولى، وفي الوقت المحدد. ويعرف التجار أن عملائهم المدلّلين لديهم المال، "لكنّ ليس لديهم الوقت". لذلك يختبر التجار مثل مايك سوليفان Mike Sullivan النظام الذي يستخدم ثلاثة تقنيين بدلا من واحد للتأكد من الخدمة بعد 35,000 ميل. وسيقلّل النظام الجديد وقت انتظار العميل إلى النّصف. "إنّني لست في أعمال سيارات،" يقول ذلك أحد التجار. "فأنا في أعمال خدمة".
وأبعد من تدليل العميل بالخدمة الرّائعة، تنتج لكزس تجارب خاصّة تنشيء علاقات طويلة الدّوام. وتكافيء لكزس استراليا Lexus Australia، على سبيل المثال، العملاء الذّين لديهم ولاء بمجموعات VIP للمسرح. والتي تعطيهم فرصة لشراء أفضل مقاعد في بيت أوبرا سيدني Sydney Opera House. وأثناء فترة الاستراحة، يستطيع العملاء أن يزوّروا استراحة Inner Circle VIP، ويرتشفوا كوبا متمما من Domaine Chandon أثناء فتح هديّة VIP من السّلع التّجاريّة التّذكارية الخاصّة من العرض.
وطبقا لموقع الويب الخاصّ بها، منذ البداية حدّدت لكزس، "عمل ثورة في تجربة السّيارات مع التزام متحمّس بأفضل المنتجات، والتي يدعمها التجار الذّين ينتجوا تجربة الملكيّة الأكثر رضاء التي شهدها العالم حتي الآن. فنحن نأخذ على أنفسنا عهدا بأن العميل يعامل كفرد مهمّ. ونعمل الأشياء صحيحة من المرة الأولى. ونتعدي التّوقعات دائما".
ففي لكزس، يعني تعدي توقّعات العميل في بعض الأحيان تلبية طلبات العميل التي تبدو خياليّة. ويتكلّم داف ويلسون Dave Wilson، وهو مالك لعدد من المحلاّت التّجاريّة للكزس في جنوب كاليفورنيا Southern California عن خطاب غاضب من عميلة تمتلك لكزس، والتي دفعت 374 دولارا في إصلاحها لدي أحد محلاته. لقدّ قالت في خطابها أنها سبق أن امتلكت أربع سيارات لكزس من قبل دون أي مشكلة واحدة، وأنها مستاءة من دفعها لإصلاح سيارتها الحاليّة. وعرفت أنّها مصاريف صيانة - كما في الاستلام والقيادة . . . والقيادة، والقيادة. "أنّها لا تعتقد أنّها ستعمل أي شيء لسيارتها اللكزس،" يقول ويلسون ذلك، "لقدّ قطعت 60,000 ميلا بها، ولم يسبق لها أن غيّرت الزّيت ابدا".
وأعاد ويلسون لها 374 دولار التي سبق أن دفعتها.
وبكلّ المقاييس، تعيش لكزس وفيّة بوعودها لعملائها الطموحين. لقدّ أنتجت ما يبدو أنهم ملاك السّيارات الأكثر رضاء في العالم. وتقع لكزس دائما في القمة ليس فقط في تقديرات جودة جي دي باور J. D. Power، وإنّما ايضا في تقديرات رضاء عملائها، وليس فقط في الولايات المتّحدة، وإنّما ايضا في جميع أنحاء العالم. ففي سنة 2004، حقّقت لكزس في المملكة المتّحدة أعلى درجة لرضاء العميل في تاريخ تقدير J. D. Power البالغ 11 سنة. ويترجم رضاء العميل إلى مبيعات، وولاء عميل. وفي السنة الماضية، كانت لكزس ولأربع سنوات متتالية السّيارة الفخمة رقم واحد في المبيعات. وإذا أصبحت عميلا للكزس فستكون عميلا دائما معها - تحتفظ لكزس بنسبة 84% من العملاء الذّين يذهبوا لها بغرض الخدمة.

المصادر: Jean Halliday, "dealers Improve Waiting Areas to Boost Loyalty," *Automative News*, March 22, 2004, p. 38; Doron Levin, "Lexus Breaks the 'Rule' to Reign as Top Luxury Marque," *The Detroit News*, January 21, 2004; "J. D. Power and Associates and What Car? Report," press release, April 20, 2004; Steve Finlay, "At Least She Put

Fuel in It," *Ward's Dealer Business*, August 1, 2003; "Lexus Roars for Loyal Customers," *B&T Magazine*, November 27, 2003; J. D. Power and Associates, "Lexus Dealers Repeat Top Ranking in Satisfaction with Vehicle Service," press release, October 25, 2001; "Keeping the Customer Satisfied," *The Derry Journal*, April 30, 2004; "Servco Lexus Customers Get a Sneak Peak at the All-New GX 470," *Servco Pacific*, April 2004; mark Rechtin, "Lexus: Growth Won't hurt Brand's Cachet," *automotive News*, April 19, 2004, p. 49; "Lexus Sweeps Quality and Satisfaction Awards," Lexus press release, May 13, 2004; and "Lexus Convenant," accessed at www.lexus.com/about/corporate/convenant.html, January 2005.

يستجيب العميل غير الرّاضي بصورة مختلفة. فعادة تنقل كلمة الفم السّيئة أسرع كثيرا جدًا من كلمة الفم الطّيبة. ويمكن أن تؤذي مواقف العميل الخاصّة بالشّركة، ومنتجاتها. إلاّ أن الشّركات لا يمكن أن تعتمد ببساطة على العملاء غير الرّاضين بالتطوع بتقديم شكواهم إليها عندما لا يكونوا راضين. فلا يقول معظم العملاء غير السّعداء شيئا أبدا للشّركة عن مشكلتهم. لذلك يجب أن تقيس الشّركة رضاء العميل بصورة منتظمة. ويجب أن تشيد نظما تشجع *encourage* العملاء على الشكوي. وبهذه الطّريقة، يمكن أن تتعلم الشّركة كيف تعمل جيدا، وكيف يمكن أن تتحسّن.

لكن ما الذّي يجب أن تعمله الشّركات للعميل غير الرّاضي؟ على الأقلّ، تقدم معظم الشّركات أرقام هاتف مجانيّة، ومواقع ويب للتّعامل مع الشّكاوي، والاستفسارات. مثال ذلك، خلال آخر عقدين من الزّمان، تلقي خط مساعدة جيربر Gerber (وهو 1-800-4-GERBER) أكثر من 5 مليون مكالمة. ويتعامل العاملون في خط المساعدة، ومعظمهم أمهات أو جدّات بأنفسهن، مع مشاكل العملاء، ويقدمن خدمة رعاية الطفل 24 ساعة في اليوم، و 365 يوم في السنة لأكثر من 2,400 مكالمة هاتفيّة يوميًا. كما يمكن أن يتصلّ العملاء بموقع ويب جيربر ايضا، ويدخلوا رقم الهاتف الخاصّ بهم ليعيد العاملون في جيربر طلبهم فيما بعد.

وبدراسة قرار المشتري الشّامل، يستطيع المسوقون أن يجدوا طرقا لمساعدة المستهلكين في الحركة خلاله. مثال ذلك، إذا لم يشتري المستهلكون المنتج الجديد لأنهم لم يدركوا الحاجة له، يمكن أن يبدأ المسوق رسائل إعلانيّة تنشط الحاجة، وتبين كيف يحل المنتج مشاكل المستهلكين. وإذا عرف العملاء المنتج لكنّهم لا يشتروه بسبب أن لديهم مواقف غير محببة تجاهه، يجب أن يحد المسوق طرقا إمّا لتغيير المنتج، أو تغيير إدراكات العميل.

عملية قرار المشتري للمنتجات الجديدة

BUYER DECISION PROCESS FOR NEW PRODUCTS

تناولنا المراحل التي يمرّ خلالها المشترون في محاولة تحقيق حاجة لهم. يمكن أن يمرّ المشترون خلال هذه المراحل بسرعة، أو ببطء، ويمكن أن تعكس بعض هذه المراحل ايضا. ويعتمد الكثير على طبيعة المشتري، والمنتج، وموقف الشّراء.

ونلقي نظرة الآن على كيف يتناول المشترون شراء المنتجات الجديدة. يكون **المنتج الجديد** new

product سلعة، أو خدمة، أو فكرة يدركها بعض العملاء المحتملون بأنّه جديد. وقد يمكن أن يتواجد المنتج لفترة، إلاّ أن اهتمامنا يقع في كيف يعرف المستهلكون عن المنتجات للمرة الأولى، ويتّخذوا قرارات خاصّة بتبنيها. ونعرف **عملية التبني** **adoption process** بأنّها "العمليّة الذّهنيّة التي يمرّ الفرد خلالها منذ معرفته الأولى بالإبتكار وحتي تبنّيه له،" و التبني *adoption* كقرار يصبح بواسطته الفرد مستخدما معتادا للمنتج.(٣١)

> **المنتج الجديد new product**
> سلعة، أو خدمة، أو فكرة يدركها بعض العملاء المحتملين بأنّه جديد.

> **عملية التبني adoption process**
> العمليّة الذّهنيّة التي يمرّ الفرد خلالها منذ معرفته الأولى بالإبتكار وحتي تبنّيه له.

مراحل عملية التبني Stages in the Adoption Process

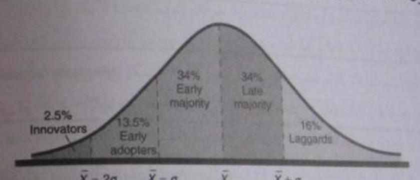
يمرّ المستهلكون خلال خمس مراحل في عملية تبني المنتج الجديد:

- الإلمام *awareness*. يصبح المستهلك ملّما بالمنتج الجديد، لكن ليست لديه معلومات عنه.
- الاهتمام *interest*. يسعي المستهلك للحصول على معلومات عن المنتج الجديد.
- التقويم *evaluation*. يدرس المستهلك إذا كانت تجربة المنتج الجديد لها معني.
- التّجربة *trial*. يجرب المستهلك المنتج الجديد على مقياس صغير لتحسين تقديره لقيمته.
- التبني *adoption*. يقرّر المستهلك أن يستخدم المنتج الجديد استخداما كاملا، ومنتظما.

يقترح هذا النموذج أن مسوق المنتج الجديد يجب أن يفكر في كيف يساعد المستهلكين في الحركة خلال هذه المراحل. فيمكن أن تكتشف شركة إنتاج أجهزة التلفاز مرتفع الوضوحية high-density televisions (HDTVs) أن الكثير من المستهلكين موجودين في مرحلة الاهتمام ولا يتحركوا إلى مرحلة التّجربة بسبب عدم التأكد، والاستثمار الكبير. فإذا كان نفس هؤلاء المستهلكين مرحبين باستخدام HDTVs على أساس المحاولة مقابل رسوم صغيرة، فيمكن أن يقدم المصنّع خطة للاستخدام التّجريبي مع خيار للشّراء.

الاختلافات الفرديّة في الابتكارية Individual Differences in Innovativeness

يختلف النّاس بشدّة في استعدادهم لتجربة المنتجات الجديدة. ففي مجال كل منتج، يوجد "رواد الاستهلاك" والمتبنّين المبكرين. ويتبنّ أفراد آخرون المنتجات الجديدة بعد ذلك بكثير. ويمكن تصنيف النّاس إلى فئات التبني المبيّنة في شكل (٥-٨). فبعد البدء البطيء، يتبنّ عدد متزايد من النّاس المنتج الجديد. ويصل عدد المتبنّين القمة، ويقل بعد ذلك مع بقاء قلة من غير المتبنين. ويعرف المبتكرون بأنّهم أول 2.5% من المشترين الذّين يتبنّوا الفكرة الجديدة (هؤلاء الأبعد من انحرافين معياريين عن متوسّط وقت التبنّي)، ويكون المتبنون المبكرون 13.5% التاليين (بين انحراف معياري واحد، وانحرافين معياريين)، وهكذا.



شكل (٥-٨) تصنيف المتبني على أساس الوقت النسبيّ لتبني الابتكارات.

المصدر: أعيدت طباعته بتصريح من *The Free Press, a Division of Simon Schuster, from* Diffusion of Innovations, *Fifth Edition, by Everett M. Rogers. Copyright 2003 by the Free Press*.

للخمس مجموعات تبني قيم مختلفة. فيكون *المبتكرون* **innovators** مغامرين - فيجربوا الأفكار الجديدة بدرجة مخاطرة معينة. ويوجه الاحترام *المتبنين المبكرين* **early adopters** - فهم قادة الرأي في مجتمعاتهم، ويتبنّوا الأفكار الجديدة مبكّرا، لكن بعناية. وتكون *الغالبيّة المبكرة* **early majority** متروية - رغم أنهم نادرا ما يكونوا قادة، فإنّهم يتبنّوا الأفكار الجديدة قبل الشّخص المتوسّط. وتكون *الغالبيّة المتأخرة* *late majority* متشككة - فيتبنّوا الإبتكار بعد تجربة غالبيّة النّاس له. أخيرا، يكون *المتأخرون* **laggards** الرابط التقليدي - فهم متشككون في التّغييرات، ويتبنّوا الإبتكار عندما يصبح شيئا من التّقاليد بنفسه فقط.

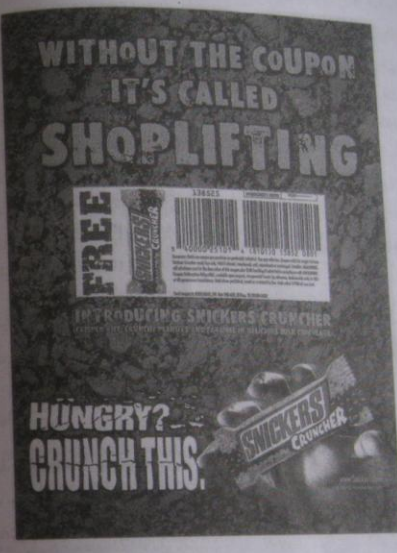
ويقترح تصنيف هذا الفصل أن الشّركة المبتكرة يجب أن تبحث خواص المبتكرين، والمتبنين المبكرين، ويجب أن توجه جهود التّسويق تجاههم. وبصفة عامة، يميل المبتكرون إلى أن يكونوا أصغر سنا، وأفضل تعليما، وأعلى دخلا نسبيّا عن المتبنين المتأخّرين، وغير المتبنين. كما أنهم مستقبلون أكثر للأشياء غير العاديّة، ويعتمدوا أكثر على قيمهم وحكمهم الخاصّ، ويرحبوا أكثر بأخذ المخاطر. وهم أقل ولاء للعلامة التّجاريّة، وأكثر ترجيحا للاستفادة من الترويجات الخاصّة مثل الخصومات، والكوبونات، والعينات.

تأثير خواص المنتج على معدل التبني Influence of Product Characteristics on Rate of Adoption

تؤثر خواص المنتج الجديد على معدل تبنّيه. فتقبل بعض المنتجات خلال اللّيل تقريبا (بياني بيبيس Beanie Babies)، بينما يستغرق بعضها الآخر وقتا طويلا كي يكسب القبول (HDTV). وتوجد خمس خواص مهمة بصفة خاصّة في التّأثير على معدل تبني الإبتكار. على سبيل المثال، لنأخذ خواص HDTV بالنسبة إلى معدل التبني:

- *الميزة النسبيّة* *relative advantage*. الدّرجة التي يبدو بها الإبتكار متفوقا على المنتجات الموجودة. كلما ازدادت الميزة النسبيّة المدركة لـ HDTV - ليكن، في جودة الصّورة وسهولة الرّؤية - كلما حدث تبني بسرعة لـ HDTV.
- *التوافقية* *compatibility*. الدّرجة التي يتّفق بها الإبتكار مع قيم المستهلكين المحتملين، وتجاربهم. يتوافق HDTV، على سبيل المثال، بصورة كبيرة مع أنماط الحياة الموجودة في منازل الطّبقة العليا، والطّبقة المتوسّطة. إلاّ أنه ليس متوافقا جدّا مع نظم البرمجة، والإذاعة المتاحة حاليا للمستهلكين.
- *التّعقيد* *complexity*. الدّرجة التي يكون الإبتكار صعبا بها في فهمه، واستخدامه. ليس HDTV معقّدا جدّا، وبمجرد أن تتاح البرمجة، وتقل الأسعار سيستغرق وقتا أقلّ في اختراقه المنازل في الولايات المتّحدة ممّا تستغرقه الابتكارات المعقدة.
- *القابلية للتّجزئة* *divisibility*. الدّرجة التي يمكن تجربة الإبتكار بها على أساس ضيق. فلا زال HDTV مرتفع التّكلفة جدّا. وسوف يزداد معدل تبنيّة بالدّرجة التي يمكن أن يؤجره النّاس بها مع خيار الشّراء.
- *القابلية للتّوصيل* *communicability*. الدّرجة التي يمكن ملاحظة نتائج استخدام الإبتكار بها، أو وصفها للآخرين. وبسبب ميل HDTV بنفسه إلى التّوضيح، والوصف، فسوف ينتشر استخدامه بصورة أسرع عبر المستهلكين.

وتؤثر خواص أخرى على معدل التبني مثل التّكاليف الابتدائية، والمستمرّة، والمخاطرة وعدم التأكد، والموافقة الاجتماعية. وعلى مسوق المنتج الجديد أن يبحث كل هذه العوامل عند تطوير المنتج الجديد، وبرنامج تسويقه.



عملية التبني: يشجع هذا الإعلان على التّجربة عن طريق تقديمه كوبونا.

سلوك المستهلك عبر الحدود الدّولية Consumer Behaviour Across International Borders

يكون فهم سلوك المستهلك صعبا بدرجة كافية للشّركات التي تسوق داخل حدود دولة واحدة. أما بالنسبة للشّركات التي تعمل في العديد من الدّول فيمكن أن يكون فهم احتياجات المستهلكين، وخدمتها رهيبا. رغم أن من الممكن أن يكون للمستهلكين في الدّول المختلفة بعض الأشياء المشتركة، إلاّ أن قيمهم، ومعتقداتهم، وسلوكياتهم عادة ما تختلف بشدّة. ويجب أن يفهم المسوقون الدوليون مثل هذه الاختلافات، ويضبطوا منتجاتهم، وبرامج تسويقهم طبقا لها.

في بعض الأحيان تكون الاختلافات واضحة. مثال ذلك، في الولايات المتّحدة حيث يأكل معظم النّاس طعام الحبوب بانتظام في طعام الإفطار، تركز كيلوج Kellogg تسويقها على متابعة المستهلكين ليختاروا العلامة التّجاريّة كيلوج بدلا من العلامة التّجاريّة للمنافس. لكن في فرنسا حيث يفضل معظم النّاس

الكرواسان والقهوة كطعام إفطار، أو لا يتناولوا طعام إفطار بالمرة، يحاول إعلان كيلوج أن يقنع النّاس ببساطة أنهم يجب أن يتناولوا طعام الحبوب في الإفطار. وتشمل عبواتها تعليمات خطوة بخطوة عن كيفيّة إعداد طعام الحبوب. وفي الهند، يتناول الكثير من المستهلكين إفطارا مقليا بشدّة، ويترك الكثير من المستهلكين طعام الإفطار بالمرة، يحاول إعلان كيلوج أن يقنع المشترين بالتّحول إلى وجبة إفطار أخف، وأكثر قيمة غذائيّة.

عادة تكون الاختلافات عبر الأسواق الدّولية أكثر دقة. ويمكن أن تنتج من الاختلافات الطّبيعيّة في المستهلكين، وبيئاتهم. مثال ذلك، تنتج ريمنجتون Remington آلات حلاقة كهربائيّة صغيرة لتتّفق مع الأيدي الصّغيرة للمستهلكين اليابانيين، وآلات حلاقة تعمل بالبطاريات للسوق البريطاني، حيث توجد مخارج كهرباء في قلة من غرف الحمامات. وتنتج الاختلافات الأخرى من العادات المختلفة. ففي اليابان، على سبيل المثال، حيث يعتبر التواضع، والاحترام فضائل كبيرة، تعتبر طرق مبيعات الدّفع هجومية. ويمكن أن يتسبّب الفشل في فهم مثل هذه الاختلافات في العادات، والسلوكيات من دولة لأخرى في كارثة لمنتجات المسوق، وبرامجه الدّولية.

يجب أن يحدّد المسوقون الدّرجة التي سيكيّفوا بها منتجاتهم، وبرامج تسويقهم لتلبية احتياجات المستهلكين، وثقافتهم في الأسواق المختلفة. فمن إحدى النواحي، يريدوا تنميط عروضهم لتبسيط العمليّات، والاستفادة من ميزة اقتصاديّات الحجم. ومن النّاحية الأخرى، ينتج عن تكييف جهود التّسويق في كل دولة منتجات، وبرامج تلبي احتياجات المستهلكين المحليين بصورة أفضل. وأنتج السّؤال الخاصّ بتكيف أو تنميط المزيج التسويقي عبر الأسواق الدّولية جدالا حيويا في السّنوات الأخيرة.

استعراض المفاهيم

يتكون سوق المستهلك الأمريكي من أكثر من 293 مليون نسمة يستهلكوا العديد من تريليونات الدّولارات من السّلع، والخدمات كل سنة، ممّا يجعله أكثر الأسواق الاستهلاكيّة جاذبيّة في العالم. ويتكون سوق الاستهلاك العالمي من أكثر من 6.4 بليون نسمة. ويختلف المستهلكون حول العالم بشدّة في العمر، والدّخل، ومستوى التّعليم، والمذاقات. ويعد فهم كيف تؤثر هذه الاختلافات على سلوك المشتري المستهلك *consumer buyer behavior* أحد أكبر التحديات التي يواجهها المسوقون.

١) تعريف سوق المستهلك، وبناء نموذج بسيط لسلوك المشتري المستهلك.

يتكون سوق المستهلك *consumer market* من الأفراد، والأسر الذّين يشتروا، أو يحصلوا على، السّلع، والخدمات للاستهلاك الشخصي. وأبسط نموذج لسلوك المشتري المستهلك هو نموذج المنبه-الاستجابة. وطبقا لهذا النموذج، يدخل منبه التّسويق (الأربعة بيز 4 Ps)، والقويّ الرئيسية الأخرى (الاقتصادية، والتّقنية، والسّياسيّة، والثّقافيّة) في "الصّندوق الأسود" للمستهلك، وتنتج استجابات معينة. وبمجرد أن تتواجد في الصّندوق الأسود، تنتج هذه المدخلات استجابات يلاحظها المشتري، مثل اختيار المنتج، واختيار العلامة التّجاريّة، وتوقيت الشّراء، والكميّة المشتراة.

٢) **تحديد أربعة عوامل رئيسية تؤثر على سلوك المشتري المستهلك.**

يتأثّر سلوك المشتري المستهلك *consumer buyer behavior* بأربع مجموعات رئيسية من خواص المشتري: ثقافية، واجتماعية، وشخصيّة، ونفسيّة. ورغم أن الكثير من هذه العوامل لا يمكن أن يؤثر المسوق عليها، إلاّ أنّها يمكن أن تفيد في تعريف المشترين المهتمّين، وتشكيل المنتجات، والاغراءات لخدمة احتياجات المستهلك بصورة أفضل. تكون الثّقافة *culture* المحدد الأساسيّ أكثر لرغبات الشّخص، وسلوكه. وتشمل القيم، والإدراكات، والتّفضيلات، والسلوكيات الأساسيّة التي يتعلّمها الفرد من عائلته، والمؤسّسات المهمّة الأخرى. ويكون للثقافات الفرعيّة *subcultures* "ثقافات داخل الثّقافات" قيم، وأنماط حياة مميّزة، ويمكن أن تبني على أي شيء من العمر إلى الأعراق. وللنّاس من الثّقافات، والثّقافات الفرعيّة المختلفة تفضيلات منتج، وعلامة تجاريّة مختلفة. ونتيجة لذلك، يمكن أن يريد المسوقون أن يركزوا برامج تسويقهم على احتياجات خاصّة لمجموعات معينة.

كما تؤثر العوامل الاجتماعية على سلوك المشتري ايضا. فتؤثر *المجموعات، المرجعيّة* *reference groups* للفرد - العائلة، والأصدقاء، والتّنظيمات الاجتماعية، والتّجمعات المهنيّة - بقوّة على اختيارات المنتج، والعلامة التّجاريّة. ويؤثر عمر المشتري، ومرحلة دورة حياته، ووظيفته، وظروفه الاقتصادية، ونمط حياته، وشخصيته، وسمات شخصيّة *personal characteristics* أخرى على قرارات شرائه. كما تكون *أنماط حياة* *lifestyles* المستهلك - النمط الكامل للعمل والتّداخل في العالم - مؤثّرا مهما على قرارات الشّراء. أخيرا، يتأثّر سلوك المشتري المستهلك بأربعة عوامل نفسيّة *psychological factors* رئيسية - التحفيز (أو الدافعية)، والإدراك، والتّعلم، والمعتقدات والمواقف. يقدم كل من هذه العوامل منظورا مختلفا لفهم كيف يعمل الصّندوق الأسود للمشتري.

٣) **ذكر، وفهم الأنواع الرئيسية لسلوك قرار الشّراء، ومراحل عملية قرار المشتري.**

يمكن أن يختلف سلوك الشّراء بشدّة عبر أنواع المنتجات، وقرارات الشّراء المختلفة. فيسلك المستهلكون سلوك شراء معقّد *complex buying behavior* عندما يكونوا مرتفعي الشّمول في الشّراء، ويدركوا اختلافات معنويّة بين العلامات التّجاريّة. ويحدث سلوك تقليل التنافر *dissonance-reducing behavior* عندما يكون المستهلكون مرتفعي الشّمول جدًا لكنّهم يروا فرقا بسيطا بين العلامات التّجاريّة. ويحدث *سلوك الشّراء طبقا للعادة* *habitual buying behavior* تحت ظروف الشّمول المنخفض، والاختلاف المعنويّ البسيط بين العلامات التّجاريّة. وفي الحالات التي تتسم بشمول منخفض مع اختلافات معنويّة مدركة بين العلامات التّجاريّة، يدخل المستهلكون في سلوك شراء السّعي للتنوع *variety-seeking buying behavior*.

وعند عمل الشّراء، يمرّ المشتري خلال عملية قرار مكونة من *إدراك الحاجة* *need recognition*، *والبحث عن معلومات* *information search*، و *تقويم البدائل* *evaluation of alternatives*، و *قرار الشّراء* *purchase decision*، و *سلوك ما بعد الشّراء* *postpurchase behavior*. ويكون عمل المسوق فهم سلوك المشتري في كل مرحلة، والتأثير الذي يعمل. فخلال *إدراك الحاجة* *need recognition*، يدرك المستهلك المشكلة، أو الحاجة التي يمكن تحقيقها بواسطة المنتج، أو الخدمة في السّوق. وبعد إدراك الحاجة، يبحث المستهلك عن معلومات، وينتقل إلى مرحلة *البحث عن معلومات* *information search*. ومع حصوله على معلومات، يستمرّ المستهلك في *تقويم البدائل* *alternatives evaluation*، حيث يستخدم خلالها المعلومات في تقويم العلامات التّجاريّة الموجودة في مجموعة الاختيار. ومن هنا، يتخذ المستهلك *قرار الشّراء* *purchase decision*، ويشتري المنتج بالفعل. وفي المرحلة الأخيرة من عملية قرار المشتري، *سلوك ما بعد الشّراء* *postpurchase behavior*، يتخذ المستهلك إجراء بناء على الرّضاء، أو عدم الرّضاء.

٤) **وصف عملية تبني المنتجات الجديدة، ونشرها.**

تكوّن عملية تبني المنتج من خمس مراحل: الإلمام، والاهتمام، والتقويم، والتّجربة، والتبني. في البداية، يجب أن يصبح المستهلك ملّما بالمنتج الجديد. يقود *الإلمام* *awareness* إلى إلى *الاهتمام* *interest*، ويبحث المستهلك عن معلومات عن المنتج الجديد. وبعد جمع المعلومات، يدخل المستهلك *مرحلة التقويم* *evaluation*، ويدرس شراء المنتج الجديد. وبعد ذلك، يجرب المستهلك المنتج في *مرحلة التّجربة* *trial* على مقياس صغير لتحسين تقديره لقيمته. فإذا رضي المستهلك بالمنتج، فإنّه يدخل *مرحلة التبني* *adoption*، محدّدا استخدام المنتج بصورة كاملة، ومنتظمة.

وبالنسبة إلى انتشار المنتجات الجديدة، يستجيب المستهلكون له بمعدلات مختلفة، اعتمادا على سمات المستهلك، وسمات المنتج. فيمكن أن يكون المستهلكون ابتكاريين، أو متبنين مبكرين، أو غالبيّة مبكّرة، أو غالبيّة متأخّرة، أو متأخّرين. يرحب *المبتكرون* *innovators* بالمخاطرة في تجربة المنتج الجديد، ويقبل *المتبنون المبكرون* *early adopters* - عادة يكونوا من رواد الرّأي - الأفكار الجديدة لكن بعناية، وتقرّر *الغالبيّة المبكرة* *early majority* - نادرا ما يكونوا قادة - بصورة مدروسة تجربة الأفكار الجديدة، ويعملوا هذا قبل أن يعمله الفرد المتوسّط، وتجرب *الغالبيّة المتأخّرة* *late majority* الإبتكار بعد أن تتبناه غالبيّة النّاس، بينما يتبنّ *المتأخرون* *laggards* الإبتكار بعد أن يصبح من التقاليد في حد ذاته فقط. ويحاول المنتجون أن يحضروا منتجاتهم الجديدة إلى انتباه المتبنين المبكرين المحتملين، خاصّة هؤلاء الذّين يكونوا قادة للرأي.

استعراض المصطلحات الرئيسية

عملية التبني adoption process
تقويم البدائل alternative evaluation
موقف attitude
اعتقاد belief
تنافر الإدراك cognition dissonance
سلوك مشتري معقّد complex buyer behavior
سلوك المشتري المستهلك consumer buyer behavior
سوق المستهلك consumer market
ثقافة culture
سلوك شراء تقليل التنافر dissonance-reduction buying behavior
مجموعة group
سلوك الشّراء طبقا للعادة habitual buying behavior
البحث عن معلومات information search
تعلم learning
نمط حياة llifestyle
محفز (أو قيادة) motive (or drive)
إدراك الحاجة need recognition
منتج جديد new product
قائد الرّأي opinion leader
إدراك perception
شخصيّة personality
سلوك ما بعد الشّراء postpurchase behavior
قرار الشّراء purchase decision
الطّبقات الاجتماعية social classes
ثقافة فرعيّة subculture
سلوك شراء السّعي للتنوع variety-seeking buying behavior

مناقشة المفاهيم

١) أي من السّمات العامة التّالية التي تؤثر على سلوك المستهلك يؤثر أكثر على شراء قرص مدمج جديد للموسيقي: الطّبقة الاجتماعية، أو العمر ومرحلة دورة الحياة، أو المعتقدات والمواقف؟

٢) يستخدم البنك بحث القيم ونمط الحياة لمنشأة استشارات إي آر آي SRI Consulting's Values and Lifestyles (VALS) في تحديد نمط قطاعات المستهلك التي لا تستخدم أي خدمات تلقائية، أو الكترونية. بناء على معرفتك بنظام تصنيف VALS، تخيل ما يمكن أن تكون عليه أنواع VALS الأوليّة، والثّانويّة بقطاع المستهلك هذا.

٣) في رحلة إلى محل بست باي Best Buy، أفرض أنك سمعت التّعليق الذّي حدث في محادثة بين إثنين من أفراد المبيعات التّالي: "اعتقد أن مدير المبيعات يعرف بالفعل منتجنا، والسّوق، وقد اعتقدت هذا لسنوات". هل يعبر فرد المبيعات عن اعتقاد، أو موقف؟ ولماذا؟

٤) يقول نائب الرّئيس للتّسويق لتاجر تجزئة محلّي عن الكعكات المحلاة بالدّهن، "نحن نعتقد أن عملائنا يظهروا سلوكيات شراء مرتفعة الشّمول". هل توافق على ذلك؟ لماذا، أو لم لا؟

٥) قارن، وضاهي عملية قرار المستهلك التي يمكن أن يستخدمها أحد الأفراد في شراء حاسب دفتري جديد من Comp USA مع شراء زبدة فول سوداني بنمط الكريمة من وال مارت.

٦) ناقش في مجموعة صغيرة السّؤال التّالي: من سيكون رائد الرّآي الأفضل لخدمة خليوية مرتفعة التّقنية، بل كلينتون، أو بيل جيتس؟ دعم افتراضك.

تطبيق المفاهيم

١) أنت نائب الرّئيس للتّسويق لشركة نظم برامج صغيرة طورت نظم برامج جديدة لمنع البريد الغزير. وأنت مكلف باختيار قطاع سوق مستهدف لتقديم المنتج. كيف يمكنك استخدام إطار *انتشار الابتكارات Diffusion of Innovations* في مساعدتك في عمل هذا الاختيار؟ ما بعض الخواص التي من المرجح أن توجد في مجموعة العملاء هذه؟

٢) يعرف هذا الفصل "تقويم البدائل" بأنّه: "كيف يجري المستهلك تشغيلا للمعلومات كي يصل إلى اختيارات العلامة التّجاريّة". أفرض، كما تمت مناقشته في الفصل، أنك قربّت اختياراتك الخاصّة بسيارة جديدة للثّلاث علامات التّجاريّة A، وB، وC. وانتهيت بخواص السّيارة الأربعة الأكثر أهمية، وأوزانها، وأنتجت مصفوفة التقويم المبيّنة أدناه. أي بديل سيارة جديدة يزداد ترجيح اختياره؟

		New Car Alternatives		
Attributes	*Importance Weight*	*Brand A*	*Brand B*	*Brand C*
Styling	0.5	3	7	4
Operating Economy	0.2	6	5	7
Warranty	0.1	5	5	6
Price	0.2	8	7	8

التّركيز على التّقنية

تواجدت التّقنية البيومترية (تقنية البيولوجيا الإحصائيّة) من تراجيديا 9/11 كأحد أكثر نظم التّعريف الشّخصي أهمية. فتميّز النّظم البيومترية بناء على قياس السّمة الفيزيائيّة، أو السّلوك، أو الإجراء المتكرّر للفرد. وتميّز الفرد على أساس هندسة اليد، ومسح شبكيّة العين، ومسح حدقة العين، وأنماط بصمات الأصابع، وخواص الوجه، وخواص تتابع DNA، وبصمات الصّوت، وتوقيع اليد.

١) اذكر خمس حالات يمكن أن تساعد فيها التّقنية البيومترية في موضوع، أو مشكلة في جامعتك، أو كليتك. كيف يمكن أن تساعدك هذه التّقنية كطالب، أو كشخص؟

٢) في أي الحالات يمكن أن تساعد هذه التّقنية المسوقين في فهم شراء المستهلك، أو عمليات قراره بصورة أفضل؟ اشرح إجابتك.

التّركيز على الأخلاق

أنت مدير منتج المنطقة الحمراء Red Zone، وهو منتج خدمات ماليّة يقدم معلومات للمستهلكين عن حالات التّمويل الشّخصيّة. ويباع Red Zone الذّي يسوق عن طريق الإنترنت، والبريد المباشر، في صورة عضويّة سنوية تدفع مسبّقا قدرها 79.95 دولارا، بعد تجربة مجانيّة لثلاثين يوما. وللمساعدة في جذب المشتركين، تقدم الشّركة تقرير "درجات المنطقة الحمراء الجانية Free red Zone Score" وذلك مع تجربة العضويّة. ويركز التّرويج على "درجات المنطقة الحمراء المجانية Free red Zone Score" مع القليل من ذكر "تجربة العضويّة trial membership". ووافق القسم القانونيّ لديك على لغة التّرويج، وإعلاناته، وصيغة الأوامر. ولعرض "درجات المنطقة الحمراء المجانية Free red Zone Score" تأثير قوي على مرحلة التقويم من عملية قرار المستهلك – فيتسبب في إلغاء 50% من العرض الأساسيّ في تجربة العضويّة.

ويبيّن بحثك أن نسبة معنويّة من الأعضاء الذّين يدفعون لا يعرفوا أنهم وقعوا على اتّفاقيّة عضويّة سنوية في Red Zone قدرها 79.95 دولارا والتي تحمل على بطاقاتهم الائتمانية في نهاية الثلاثين يوم للتّجربة المجانية. وعندما تسلم أعضاء Red Zone غير الملمين بهذا الأمر فاتورة بطاقاتهم الائتمانية الشّهريّة، ورأوا تحميلها بهذا المبلغ (79.95 دولار)، اعترضوا بأنّه حدث احتيال في التحميل لشركة البطاقة الائتمانية. إضافة إلى هذا، عادة ما كانوا يرسلوا بعد ذلك شكوى للنائب العام للولاية state attorney general، أو إلى مكتب الأعمال الأفضل Better Business Bureau. وجدول رئيسك، وهو نائب الرّئيس للتّسويق، اجتماعا معك غدا ليسألك عمّا يجب أن تفعله الشّركة مع عدد خطابات "الشّكاوي" التي تصلها من العملاء، ومكاتب النائب العام للولاية، و BBB الخاصّة بكيفيّة تسويق Red Zone.

١) اعمل تقويما لعمليّة شراء المستهلك للمنتج Red Zone. كيف تؤثر ممارسات التّرويج العمليّة الحاليّة على عملية الشّراء.

٢) هل ترويج Red Zone الحاليّ قانوني؟ وهل هو أخلاقي؟ وهل هو ممارسة أعمال جيدة؟

٣) ما الذّي ستوصي به في الغد؟ هل يجب أن تعيد الشّركة توجيه تركيز ترويجها تجاه قيمة عضويّة Red Zone، وبعيدا عن Free Red Zone Score، حتي إذا قاد هذا إلى تآكل الأرباح؟ أو يجب أن تقول لرئيسك أنّها هذا قانوني، وتوصي الشّركة بالاستمرار في بيع Red Zone كما هو عليه الآن؟

الفصل السادس

أسواق الأعمال، وسلوك مشتري الأعمال

BUSINESS MARKETS AND BUSINESS BUYER BEHAVIOR

بعد دراستك هذا الفصل، يجب أن تكون قادرا على

١) تعريف سوق الأعمال، وتوضيح كيف تختلف أسواق الأعمال عن أسواق المستهلكين.

٢) تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على سلوك مشتري الأعمال.

٣) ذكر، وتعريف الخطوات في عملية قرار شراء الأعمال.

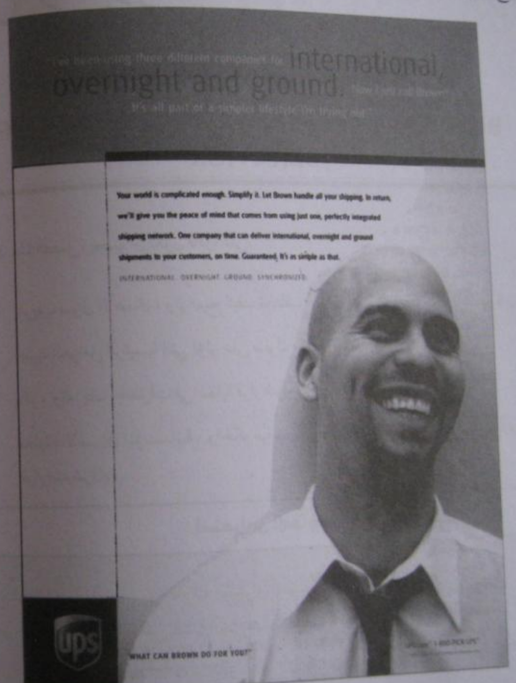
٤) مقارنة الأسواق المؤسساتية، والحكوميّة، وشرح كيف يتخذ مشترو المؤسّسات، والحكومة قرارات شرائهم.

استعراض المفاهيم

درست، في الفصل السّابق، سلوك مشتري *المستهلك النهائيّ final consumer*، والعوامل التي تؤثر عليه. ونفعل نفس الشيء في هذا الفصل مع *مستهلكي الأعمال business consumers* - هؤلاء الذّين يشتروا سلعا، وخدمات لاستخدامها في إنتاج منتجاتهم، وخدماتهم الخاصّة بهم، أو لإعادة بيعها لآخرين.

وللبدء. دعنا نلقي نظرة على خدمة الطّرود الموحّدة United Parcel Service (UPS). قد تعرف UPS كشركة صغيرة لتسليم الطّرود قريبة من مسكنك. إلاّ أنّها تحولت إلى أن غالبيّة أعمالها لا تأتي من مستهلكي المنازل مثلك، ومثلي، وإنّما من *مستهلكي الأعمال business*

الكبار. وللنّجاح في أسواقها من الأعمال إلى الأعمال، يجب أن تعمل UPS أكثر من أخذ الطّرود، وتسليمها فقط. ويجب أن تعمل بتعاون وثيق، وعميق مع عملائها من الأعمال لتصبح شريك إمدادات استراتيجيّ.



اذكر UPS، ويتخيّل معظم النّاس أحد الشّاحنات بنية اللون المعتادة التي لها سائق ودود، تدور في منطقتهم المحيطة بهم لتوصيل الطّرود. هذا شيء منطقي. فيقوم سائقو الشّركة البالغ عددهم 80,000 بتسليم أكثر من 3.4 مليون طرد سنويّا، بمتوسّط 13.6 مليون طرد كل

يوم.

ولمعظمنا، تستدعي رؤية شاحنة UPS بنية اللّون الذّكريات العزيزة لتسليمات الطّرود في السّابق. فإذا أغلقت عينيك، واستمعت، قد تتخيّل صوت شاحنة UPS تقف أمام منزلك. حتي اللّون البني للشّركة أصبح يعني شيئا خاصّا للعملاء. "فيشار لنا لسنوات بأنّنا البني الكبير Big Brown، " يقول منفذ تسويق UPS ذلك. "فيحب النّاس سائقينا، ويحبوا شاحناتنا البنية، ويحبوا كل شيء نعمله". لذلك ظهر موضوع إعلان UPS الحاليّ "ما الذّي يمكن أن يفعله البني لك؟ What Can Brown do for You?"

لمعظم عملاء المنازل، تكون الإجابة على السّؤال "ما الذّي يمكن أن يفعله البني لك؟ What Can Brown do for You?" بسيطة جدّا: "تسليم طردي بأسرع ما يمكن". إلاّ أن معظم عائدات UPS لا تأتي من عملاء المنازل الذّين يتسلّموا الطّرود، وإنّما من عملاء *الأعمال business* الذّين يرسلوا هذه الطّرود. ولعملاء الأعمال هؤلاء، تعمل UPS أكثر من توصيل طرد عطلة Grandma هناك في الوقت المحدد. فبينما يمكن أن ينظر مستهلكو المنازل إلى "البني" بأنّه للتّسليم السريع، والصّديق، ومنخفض التّكلفة ببساطة، عادة يكون لدي مستهلكي الأعمال احتياجات أكثر تعقيدا جدّا.

فبالنسبة إلى الأعمال، يكون تسليم الطّرود مجرد جزء من عملية إمدادات معقّدة جدّا، والتي تشمل أوامر شراء، ومخزون، والتأكدات من حالة الأوامر، وفواتير، ومدفوعات، وسلع تجاريّة معادة، وأساطيل من مركبات التّسليم. وأبعد من تدفق الطّرود الفيزيائي، يجب أن تتعامل الشّركات مع تدفقات المعلومات، والأموال المصاحبة لها ايضا. فتحتاج إلى معلومات موقوتة عن الطّرود - ما الموجود فيها، وأين توجد الآن، والى من تذهب، ومتى ستصل لهم، وكم سدّدوا من ثمنها، وكم يدينون به من بقيّة الثّمن. وتعرف UPS أن للكثير من الشّركات، يمكن أن يمثل كلّ اهتمامات الإمدادات اليوميّة هذه كابوسا مخيفا. أكثر من هذا، لا تري معظم الشّركات هذه الأنشطة على أنّها كفاءات استراتيجيّة توفر ميزة تنافسيه.

وهنا المكان الذّي يأتي فيه البني الكبير Big Brown. فتوجد الأشياء التي تعملها UPS أفضل بالضّبط. فعلى مدار السّنوات، نمت UPS لتصبح أكبر كثيرا جدّا من خدمة توصيل طرود صغيرة للمنازل. فهي منشأة عملاقة تقدر بحوالي 35 بليون دولار تقدم مدى واسع من حلول الإمدادات. تتناول UPS الإمدادات، ممّا يسمح للمستهلكين بالتّركيز على ما

يؤدّوه بصورة أفضل. وتقـدم كل شيء من تـوزيع الطّرود الأرضيـة، والجـوية، وتسليم الشّحن (برا، وجوا، وبحرا، وبالسّكك الحديديّة)، وخدمات البريد إلى إدارة المخزون، وإمدادات الطّرف الثّالث، وإدارة التّجارة الدّولية، ونظم برامج إدارة الإمدادات وحلول التّجارة الإلكترونية، وحتي التّمويل. كما أنّها تعمل مع الإمدادات ايضا، محلّيا وعالميّا، ويمكنها عمل ذلك أفضل من غيرها.

لدي UPS الموارد لتناول احتياجات الإمدادات لأيّ حجم أعمال. فيعمل فيها 360,000 من الأفراد، ولديها 88,000 مركبة (سيارات طرود، وعربات فان، وجرّارات، ودراجات بخاريّة)، و 600 طائرة، وأكثر من 750 تسهيلة تخزين في 120 دولة. وتنقل UPS الآن 6% مذهلة من إجمالي الناتج القوميّ في الولايات المتّحدة، وتربط 1.8 مليون بائع بعدد 6 مليون مشتري كل يوم، وتجري تشغيلا لأكثر من 460 مليون عملية جارية الكترونية كل أسبوع. وتخدم 90% من سكّان العالم، و 99% من أعمال شركات فورتشن الألف Fortune 1000، وتستثمر UPS بليون دولار في السّنة في تقنية المعلومات لدعم خدمات إمداداتها مرتفعة التزامن على مدار السّاعة، وتوفير المعلومات للعملاء عند كل نقطة في العمليّة.

وأبعد من نقل طرودها حول الولايات المتّحدة، يمكن أن تساعد UPS عملاء الأعمال في الإبحار في تعقيدات الشّحن الدّولي ايضا، مع 800 حالة شحن دولي في اليوم إلى أو من 466 مقصد دولي. مثال ذلك، رغم أن معظم مستهلكي المنازل لا يحتاجوا إلى خدمة طيران اليوم التّالي من أو إلى الصين، يبحث الكثير من الأعمال عن مساعدة في الشّحن من وإلى مناطق التّصنيع في آسيا. وتساعد UPS في ضمان التدفق الموقوت لوثائق الأعمال، ونماذجها الأوليّة، وسلعها مرتفعة القيمة (مثل أشباه الموصلات)، وقطع الغيار المطلوبة في الطواريء الحاسمة التي تعبر الباسفيك كل يوم. كما تقدم UPS خدمات جمارك الولايات المتحدة U.S. Custom السّريعة، مع عمليات فحص، وإفراج سريعة، والتي تساعد في إدخال السّلع إلى الدّولة بسرعة.

بالإضافة إلى شحن الطّرود، وتسليمها، تقدم UPS مدى واسع من الخدمات الماليّة لعملاء الأعمال. مثال ذلك، يتناول جزء رأس مال يو بي اس UPS Capital حسابات مدينين العميل - فيمكن أن يختر شاحنو UPS أن يحصلوا على مستحقّاتهم من عملائهم فورا، والتي تدفعها UPS، وتقوم بتحصيلها من عملائهم. وتشمل الخدمات الماليّة الأخرى بطاقات الائتمان للأعمال، والبرامج الصّغيرة لتمويل المخزون، واستئجار المعدات، وتمويل الأصول. كما اشترت UPS بنكا لدعم عمليات UPS Capital.

وعلى مستوى أعمق، يمكن أن تقدم UPS النّصيحة، والموارد التّقنية اللاّزمة لمساعدة عملاء الأعمال الكبار، والصّغار في تحسين عمليات إمداداتهم. فتقدم استشارات يو بي اس UPS Consulting النّصائح للشّركات عن إعادة تصميم نظم إمداداتها لتضبط نفسها بصورة أفضل مع استراتيجيات الأعمال. وتساعد حلول يو بي اس لسلسلة العرض UPS Supply Chain Solutions العملاء في تزامن تدفق السّلع، والأموال، والمعلومات لأعلى، وأسفل سلاسل عرضهم. وتوفر تقنيات إمدادات يو بي اس UPS Logistics Technologies نظم برامج لتحسين كفاءة توزيع العملاء، بما في ذلك أمثلية المسار على مستوى الشّوارع، وتخطيط المناطق، وتنفيذ التّسليم المتحرّك، والتّشهيل اللاسلكي في الوقت الحقيقيّ، وتتبع GPS.

لذلك، ما الذّي يمكن أن يعمله البني لك؟ يتحوّل كل شيء إلى أن الإجابة تعتمد على من تكون أنت. فبالنسبة إلى مستهلكي المنازل، تستخدم UPS شاحناتها البنية المعتادة لهم في خدمات أخذ الطّرود، وتسليمها ببساطة وكفاءة. أما في أسواقها من الأعمال إلى الأعمال، فتطوّر علاقات عميل أعمق، وأكثر شمولا. وتتسمّ إعلانات الشّركة "ما الذّي يمكن أن يفعله البني لك؟ What Can Brown do for You?" بتنوّع من مهنيّ الأعمال الذّين يناقشوا كيف جعل المدى الواسع من خدمات UPS عملهم أسهل. إلاّ أن لوعود مثل هذا الإعلان معني بسيط إذا لم تدعمها الإجراءات. فيقول جيم كيلي Jim Kelly ضابط التّنفيذ الرّئيسي السّابق في UPS، "يمكن أن تكون العلامة التّجاريّة جوفاء جدًا، ولا حياة لها . . . إذا لم يكن النّاس والتّنظيم . . . مخصصين 100% لتحقيق ما تعد به العلامة التّجاريّة كل يوم".

وبالنسبة إلى UPS، يعني هذا أن العاملين في جميع أنحاء العالم يجب أن يعملوا أكثر من تسليم الطّرود من النقطة A إلى النقطة B لعملاء أعمالهم فقط. فيجب أن يشمّروا عن ساعد الجدّ، ويعملوا يدا بيد مع عملائهم للمساعدة في حل مشاكل إمداداتهم المعقدة. وأبعد من مجرد تقديم خدمات الشّحن، يجب أن يكونوا شركاء إمدادات استراتيجيين.(1)

طريقة، أو بأخرى، تبيع معظم الشّركات الكبيرة إلى تنظيمات أخرى. فتبيع شركات مثل دوبونت DuPont،

وبوينج Boeing، ونظم سيسكو Cisco Systems، وكاتربيلر Caterpillar، وشركات أخرى لا حصر لها ولا عد. حتي شركات المنتجات الاستهلاكيّة الكبيرة، التي تنتج منتجات معظم *most* منتجاتها إلى أعمال أخرى. لاستخدام المستهلك النهائيّ، يجب أن تبيع منتجاتها إلى أعمال أخرى أولا. مثال ذلك، تنتج جنرال ميلز General Mills العديد من العلامات التّجاريّة الاستهلاكيّة المعتادة - أطعمة حبوب بيج جي Big G (شيريوز Cheerios، وويتيز Wheaties، وتوتال Total، وجولدن جراهامس Golden Grahams)، ومنتجات الخبز (بيلسبوري Pillsbury، وبيتي كروكر Betty Crocker، ودقيق جولد ميدال Gold Medal)، والوجبات الخفيفة (نيتشر فالي Nature Valley، وشيكس ميكس Chex Mix، وبوب سيكرت Pop Secret)، وزبادي يوبليت Yoplait Yogurt، وغيرها. لكن لبيع هذه المنتجات للمستهلكين، يجب أن تبيعها جنرال ميلز إلى تجار جملة، وتجار تجزئة أولا، والذّين يخدموا سوق المستهلك.

ويشير **سلوك مشتري الأعمال business buyer behavior** إلى سلوك شراء التّنظيمات التي تشتري سلعا، وخدمات لاستخدامها في إنتاج منتجات، وخدمات أخرى، والتي تباع، أو تؤجر، أو تورد لآخرين. كما تشمل سلوك شركات تجارة التّجزئة، وتجارة الجملة ايضا والتي تحصل على السّلع بغرض إعادة بيعها، أو تأجيرها لآخرين محقّقين ربحا بذلك. وفي **عملية شراء الأعمال business buying process**، يحدّد مشترو الأعمال أي المنتجات، والخدمات تحتاج أن تشتريها تنظيماتهم، ويجدوا بعد ذلك بدائل الموردين والعلامات التّجاريّة، وتقوّمها، وتختر منها. ويجب أن يبذل *مسوقو من الأعمال إلى الأعمال business-to-business (B-to-B) marketers* أفضل ما في جهدهم لفهم أسواق الأعمال، وسلوك مشتري الأعمال.

سلوك مشتري الأعمال business buyer behavior
سلوك شراء التّنظيمات التي تشتري سلعا، وخدمات لاستخدامها في إنتاج منتجات، وخدمات أخرى، والتي تباع، أو تؤجر، أو تورد لآخرين بهدف تحقيق ربح.

عملية شراء الأعمال business buying process
عملية القرار التي يحدّد بها مشترو الأعمال أي المنتجات، والخدمات تحتاج أن تشتريها تنظيماتهم، ويجدوا بعد ذلك بدائل الموردين والعلامات التّجاريّة، وتقوّمها، وتختر منها.

أسواق الأعمال
BUSINESS MARKETS

يكون سوق الأعمال ضخما *huge*. في الحقيقة، تشمل أسواق الأعمال أموالا، وعناصر أكثر كثيرا من أسواق المستهلك. مثال ذلك، فكر في عدد كبير من العمليّات الجارية للأعمال المشمولة في إنتاج، وبيع مجموعة واحدة من إطارات جود يير Goodyear. يبيع الموردون المختلفون إلى جود يير المطّاط، والصّلب، والمعدات، والسّلع الأخرى التي تحتاجها لتنتج الإطارات. وبعد ذلك تبيع جود يير الإطارات النهائية إلى تجار التّجزئة، والذّين يبيعوها بدورهم إلى المستهلكين. لذلك، تحدث الكثير من مجموعات *مشتريات الأعمال business* لمجموعة واحدة فقط من *مشتريات المستهلك consumer*. إضافة إلى هذا، تبيع جود يير الإطارات كمعدات أصليّة للمصنعين الذّين يقوموا بتركيبها على المركبات الجديدة، وكإطارات للاستبدال للشّركات التي تجري صيانة لأساطيل عربات الشّركة، أو شاحناتها، أو حافلاتها، أو مركباتها الأخرى.

خواص أسواق الأعمال Characteristics of Business Markets

بعض الطّرق، تشبه أسواق الأعمال أسواق المستهلك. فيشمل كل منهما أناسا يلعبوا أدوار الشّراء، ويتّخذوا قرارات الشّراء لتلبية الاحتياجات. إلا أن أسواق الأعمال تختلف بالعديد من الطّرق عن أسواق المستهلك. وتكون الاختلافات الرئيسية، والمبيّنة في جدول (٦-١) وتناقش في الأقسام التّالية، *هيكل السّوق والطّلب market structure and demand*، و *طبيعة وحدة الشّراء nature of the buying unit*، و *أنواع القرارات وعملية القرار types of decisions and the decision process* المشمولة.

جدول (٦-١) خواص أسواق الأعمال.

هيكل السّوق، والطّلب

تحتوى أسواق الأعمال على مشترين *أقلّ لكنّهم أكبر fewer but larger buyers*.

يكون عملاء الأعمال *أكثر تركيزا جغرافيا more geographically concentrated*.

يكون طلب مشتري الأعمال *مستخلصا من derived from* طلب المستهلك النهائيّ.

يكون الطّلب في الكثير من أسواق الأعمال غير مرن بصورة كبيرة *more inelastic* - أي لا يتأثر بكثرة في المدى القصير بالتغيرات في السّعر.

يحدث للطّلب في أسواق الأعمال *تذبذب أكثر fluctuate more*، وبسرعة أكبر.

طبيعة وحدة الشّراء

تشمل مشتريات الأعمال *مشترين أكثر more buyers*.

يشمل شراء الأعمال *جهد مشتريات مهني أكثر more professional effort*.

أنواع القرارات، وعملية القرار

عادة يواجه مشترو الأعمال قرارات شراء أكثر تعقيدا *more complex buying decisions*.

تكون عملية شراء الأعمال نظاميّة أكثر *more formalized*.

في شراء الأعمال يعمل المشترون، والبائعون في تعاون وثيق مع بعضهم بعضا، ويبنوا علاقات *relationships* وثيقة طويلة المدى.

هيكل السّوق، والطّلب

عادة يتعامل مسوّق الأعمال مع مشترين *أقلّ كثيرا لكنّهم أكبر كثيرا far fewer but far larger buyers* ممّا يتعامل معه مسوق المستهلك. حتي في أسواق الأعمال الكبيرة، عادة يمثل قلة من المشترين معظم المشتريات. مثال ذلك، عندما تبيع جود يير إطارات الاستبدال للمستهلكين النهائيين، يشمل سوقها المحتمل ملاك ملايين السّيارات المستخدمة حاليا في الولايات المتّحدة، وفي جميع أنحاء العالم. إلاّ أن قدر جود يير في سوق الأعمال يعتمد على الحصول على أوامر من أحد منتجي السّيارات الكبار القليلين. وبالمثل، تبيع بلاك أند ديكر Black & Decker أدواتها، ومعداتها إلى عشرات الملايين من المستهلكين في جميع أنحاء العالم. لكنّها يجب أن تبيع هذه المنتجات من خلال ثلاثة عملاء تجارة تجزئة كبار - هوم ديبوه Home Depot، ولويس Lowe's، ووال مارت Wal-Mart - والتي تمثل أكثر من نصف مبيعاتها.

كما تكون أسواق الأعمال *أكثر تركيزا جغرافيا more geographically concentrated*. فيتمركز أكثر من نصف مشتري الأعمال في الوطن في ثمان ولايات: كاليفورنيا California، ونيويورك New York، وأوهايو Ohio، والينويز Illinois، وميتشيجان Michigan، وتكساس Texas، وبنسلفانيا Pennsylvania، ونيو جرسي New Jersey. أكثر من هذا، يكون طلب الأعمال **طلبا مستخلصا derived demand** - فهو مستخلص في النهاية من الطّلب على سلع المستهلك. فتشتري آي بي إم IBM، ودل Dell رقائق مشغلات انتل Intel المصغرة لأن المستهلكين يشتروا الحاسبات الشّخصيّة. فإذا انخفض طلب المستهلك على الحاسبات الشّخصيّة سينخفض الطّلب على رقائق الحاسب ايضا.

الطّلب المستخلص derived demand
طلب الأعمال الذّي يأتي (يستخلص) في النهاية من الطّلب على سلع المستهلك.

لذلك، يروج مسوقو B-to-B، في بعض الأحيان، منتجاتهم إلى المستهلكين النهائيين مباشرة لزيادة طلب الأعمال. مثال ذلك، تبيع حملة إعلان "إنتل في الدّاخل Intel Inside" طويلة المدى لشركة انتل لمشتري الحاسبات الشّخصيّة بفضل مشغلات انتل الدّقيقة. وتسبّبت الزّيادة في الطّلب على رقائق انتل في ازدهار الطّلب على الحاسبات الشّخصيّة التي تحتويها، وكسبت كل من انتل، وشركائها.

بالمثل، تروج دوبونت DuPont منتجها Teflon للمستهلكين النهائيين مباشرة كمكونات علامات تجاريّة رئيسية في الكثير من المنتجات - من أواني الطبخ التي لا يلتصق فيها الطّعام إلى الملابس التي لا تتجعّد. وتعلق بطاقات حامل ألياف التيفلون Teflon Fabric Protector على خطوط الملابس مثل دوكرز من ليفي Levi's Dockers، وملابس الرّجال دونا كانار Donna Kanar، وبنطالات رالف لورين Ralph Lauren.[٢] وبجعل التيفلون معتادا، وجذابا للمشترين النهائيين، تجعل دو بونت المنتجات المحتوية عليه أكثر جاذبيّة ايضا.



الطّلب المستخلص: تسبّبت حملة إعلانات شعار "انتل في الدّاخل" طويلة المدى في ازدهار الطّلب على رقائق انتل، وعلى الحاسبات الشّخصيّة المحتوية عليها. والآن، تتسمّ معظم أسواق الحاسب بشعار يشبه هذا في إعلاناتها.

وللكثير من أسواق الأعمال *طلب غير مرن inelastic demand*، أي أن إجمالي الطّلب على الكثير من منتجات الأعمال لا يتأثّر كثيرا بالتّغييرات في السّعر، خاصّة في المدى القصير. فلن يتسبّب الانخفاض في سعر الجلد في شراء منتجي الأحذية المزيد منه إلا إذا نتجت عن ذلك أسعار أحذية أقلّ، والتي تزيد بدورها من طلب المستهلك على الأحذية.

أخيرا، لأسواق الأعمال *طلب متذبذب fluctuating demand* أكثر. فيتغير الطّلب على الكثير من سلع الأعمال، وخدماتها أكثر من - وبسرعة أكبر - الطّلب على سلع المستهلك، وخدماته. فيمكن أن تتسبب

النّسبة المئوية الصّغيرة للزيادة في طلب المستهلك في زيادة كبيرة في طلب الأعمال. وفي بعض الأحيان، يمكن أن تتسبّب الزّيادة 10% في طلب المستهلك في زيادة أكثر من 20% في طلب الأعمال خلال الفترة التالية.

طبيعة وحدة الشّراء

بالمقارنة مع مشتريات المستهلك، عادة يشمل شراء الأعمال **مشاركين أكثر في القرار** *more decision participants*، و **جهد شراء مهني أكبر** *more professional purchasing effort*. وعادة يحدث شراء الأعمال بواسطة وكلاء شراء مدرّبين، والذّين يقضوا حياتهم العمليّة في تعلم كيف يشتروا بصورة أفضل. وكلما ازداد تعقيد الشّراء، كلما ازداد ترجيح مشاركة أناس أكثر في عملية اتّخاذ القرار. وتتكوّن لجان الشّراء من خبراء تقنيين، ومن المعتاد أن توجد الإدارة العليّا في شراء السّلع الرئيسية.

إضافة إلى ذلك، تقوم الكثير من الشّركات الآن بتكبير وظائف مشترياتها إلى وظائف "إدارة التّوريد supply management"، أو "تطوير المورد supplier development". ويواجه مسوقو B-to-B الآن سلالة جديدة من مديري التّوريد مرتفعي المستوى، وجيدي التّدريب. وفي بعض الأحيان، يبدو مديرو التّوريد هؤلاء أنهم يعرفوا عن شركة المورد أكثر ممّا يعرفه المورد نفسه. لذلك، يجب أن يكون لمسوقي الأعمال مسوقين، وأفراد مبيعات جيدي التّدريب للتّعامل مع هؤلاء المشترين جيدي التّدريب.

أنواع القرارات، وعملية الشّراء

عادة يواجه مشترو الأعمال قرارات شراء **أكثر تعقيدا** *more complex* ممّا يقابله مشترو المستهلك. وعادة تشمل المشتريات مبالغ ماليّة كبيرة، وعوامل اقتصاديّة وتقنية معقّدة، وتداخلات بين الكثير من النّاس على العديد من المستويات لتنظيم المشتري. ونظرا لأن المشتريات تكون أكثر تعقيدا، فيمكن أن يستغرق مشترو الأعمال وقتا أطول في اتّخاذ قراراتهم. كما تميل عملية شراء الأعمال إلى أن تكون **رسمية أكثر** *more formalized* عن عملية شراء المستهلك. وعادة تتطلّب مشتريات الأعمال الكبيرة معرفة مواصفات المنتج التفصيلية، وأوامر شراء مكتوبة، وأبحاث مورد تجري بعناية، وموافقة رسمية.

أخيرا، في عملية شراء الأعمال، عادة يكون المشتري، والبائع **أكثر اعتمادا** *more dependent* على بعضهما بعضا. وعادة يكون مسوقو المستهلك بعيدين عن عملائهم. وبالمضاهاة، يمكن أن يشمّر مسوقو B-to-B عن ساعد الجدّ ويعملوا بتعاون وثيق مع عملائهم خلال كل مراحل عملية الشّراء - من مساعدة العملاء في تعريف المشاكل، وإيجاد حلول، إلى دعم عملية بعد البيع. وعادة يقدموا عروضهم حسب الطّلب لاحتياجات العميل الفرديّ.

في المدى القصير، تذهب المبيعات إلى الموردين الذّين يلبوا احتياجات المشترين الفوريّة من المنتجات، والخدمات. لكن في المدى الطّويل، يلبي مسوقو B-to-B مبيعات العميل عن طريق تحقيق الاحتياجات الحاليّة، والمشاركة مع العملاء في حل مشاكلهم. وفي السّنوات الأخيرة، تغيّرت العلاقات بين العملاء

والموردين من العداء الصّريح إلى علاقات وثيقة، وحميمة. وفي الحقيقة، تمارس الكثير من شركات العميل الآن **تطوير المورد supplier development**، وهو التّطوير النظمي لشبكات شركاء المورد لضمان التّوريد المناسب، والمعتمد عليه للمنتجات، والمواد التي يستخدموها في إنتاج منتجاتهم، أو إعادة البيع للآخرين. مثال ذلك، لم تعد تسمي كتربيلر مشتريها "وكلاء مشتريات purchasing agents" - فهم مديرون "لتطوير المورد، والمشتريات". وليس لدي وال مارت "قسم مشتريات،" وإنّما لديها "قسم تطوير المورد Supplier Development Department" (انظر التّسويق الحقيقيّ (٦-١)). "من خلال إدارة علاقات المورد المناسبة،" يقول أحد المديرين، "يستطيع كل من المشتري والمورد . . . تقديم قيمة [أكبر] من خلال سلسلة عرض كل منهما، فالموردون هم امتداد لمقدراتنا". (٣)

> **تطوير المورد supplier development**
> التّطوير النظمي لشبكات شركاء المورد لضمان التّوريد المناسب، والمعتمد عليه للمنتجات، والمواد التي يستخدموها في إنتاج منتجاتهم، أو إعادة البيع للآخرين.



عادة يشمّر مسوقو الأعمال عن ساعد الجدّ، ويعملوا في تعاون وثيق مع عملائهم خلال عملية الشّراء، والاستهلاك. ففي إعلان من الأعمال إلى الأعمال الحائز على جائزة، تعد فيوجيتسو Fujitsu بأكثر من منتجات مرتفعة الجودة: "تساعد تقنيتنا في جعلك تتحرّك لأعلى. ولن يسمح لك أناسنا بالهبوط لأسفل".

التّسويق الحقيقيّ (٦-١)

عملية شراء الأعمال: ليست مجرد "شراء" فقط، وإنّما "تطوير المورد

تبيع سلسلة محلات وال مارت ما قيمته أكثر من ربع ترليون دولارا من السّلع كل سنة. لكنّها قبل أن يمكنها بيع *sell* منتجاتها للعملاء، يجب عليها أن تشتريها *purchase* من الموردين أوّلا. ولا يمكن أن يعتمد تاجر التّجزئة العملاق هذا على مشتريات من الموردين المستقلّين الذّين يمكن أن يتاحوا عند الحاجة لهم. ويجب أن تطوّر وال مارت شبكة قويّة نظميّة من شركاء المورد الذّين يقدموا حجما هائلا من السّلع التي تبيعها بكفاءة، وعولية.

ويجادل بعض النّقاد أن وال مارت تستخدم حجمها الهائل، وقوة شرائها العملاقة في إجبار الموردين على قبول هوامش في سمك موس الحلاقة، بل تجبرهم في بعض الأحيان على الخروج من الأعمال. لكن إذا كانت وال مارت ستعمل هذا مع كل موردها، فمن أين تحصل على توريد السّلع الهائل الذّي تحتاجه على أرفف محلاتها في جميع أنحاء العالم؟ بدلا من ذلك، فلمنفعتها الخاصّة، يجب أن تعمل وال مارت مع الموردين لتجعلهم أكثر قدرة على العطاء.

ففي هذه الأيّام، كما في حالة وال مارت، تعمل معظم الأعمال الكبيرة أكثر من "المشتريات،" فتعرف الموردين، وتطورهم، وتدعمهم لتضمن توريد يعتمد عليه للمنتجات، والمواد التي ستستخدمها في إنتاج منتجاتها، أو إعادة البيع للآخرين. فهم يعرفوا أن ما يكون جيدا لمورديهم سيكون جيدا لشركتهم. لذلك فإنّهم يدخلوا في شراكة مع الموردين ليساعدوهم في أن يكونوا أكثر فعالية.

ليس لدي وال مارت "قسم مشتريات Purchasing Department،" وإنّما لديها "قسم تطوير العميل Supply Development Department،" والذّي يبحث عن موردين مؤهلين، ويساعد في توجيههم خلال عملية شراء وال مارت المعقدة. يقدم القسم دليل اقتراح المورد Supplier Proposal Guide، ولديه موقع ويب يقدم النّصيحة للموردين الذّين يرغبوا في تأدية أعمال مع وال مارت. وتدعم موردها بطريقتين. مثال ذلك، فإنّها تعمل بنشاط مع الموردين في اختبار المنتجات، والبرامج الجديدة في محلاتها. وتسمح للموردين الرّئيسيّين باستخدام قواعد بياناتها الضّخمة المتّصلة بنقاط البيع لتحليل عادات شراء الموردين. وتعلّمت بروكتر وجامبل، على سبيل المثال، أن منتجها تايد Tide السائل يباع بصورة أفضل في محلاّت وال مارت في الشّمال، والشّمال الشرقي، بينما يباع المسحوق منه بصورة أفضل في الجنوب، والجنوب الغربيّ. وتستخدم بروكتر وجامبل مثل هذه البيانات في تفصيل إتاحة منتجها لمناطق محدّدة. وبالمشاركة في المعلومات مع الموردين، تساعدهم وال مارت في بيع منتجات أكثر، والتي توفر بدورها مبيعات أكثر لوال مارت.

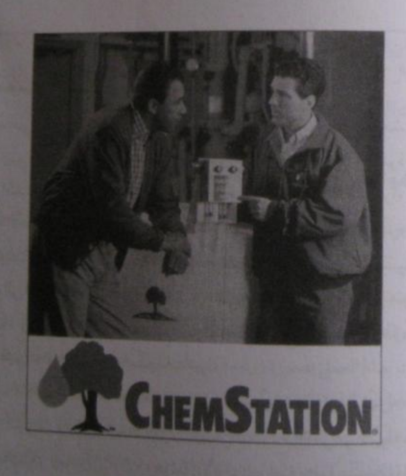
ومثل وال مارت، يتطور المشترون في مدى واسع من الصّناعات من "المشتريات" إلى "تطوير المورد". لنأخذ صناعة السّيارات المعتمدة بقوّة على الموردين. تشتري هوندا الأمريكية Honda of America موادا، وأجزاء من مئات الموردين. ومنذ عقد مضيّ من الزّمان، شيّدت هوندا برنامج علاقات قوي مع الموردين، والذّي يقدم تطوير، ودعم مورد موسّعين. فلا تشتري هوندا من موردها فقط - وإنّما تساعد في تدريبهم ايضا. فتقدم أكثر من 160 برنامج تدريب للموردين، عن موضوعات تتراوح من تحسين الجودة وتقليل التّكاليف إلى تطوير قيادة الواجهة الأماميّة. كما تستضيف هوندا حدثين في السنة، والتي يلتقي فيهما فرق الجودة من حوالي 100 مورد للمشاركة في الأفكار عن تحسين عمليات التّصنيع. "قصدنا هو تقوية عمليات أعمال الموردين،" يقول ذلك منفذ المورد في هوندا. "فيكون تنظيم العائلة كلّه بنفس قوة أضعف رابط فيه،" يقول آخر ذلك. "لذلك علينا أن نعمل مع بعضنا بعضا".

كما تبحث المنافسة تويوتا عن موردي الجودة ايضا، وتساعد في تدريبهم. مثال ذلك، ينفق مركز دعم مورد تويوتا Toyota Supply Support Center ثلاث سنوات في تعليم المديرين في صناعات إيرني جرين Ernie Green Industries للمورد

عن نظام إنتاج تويوتا Toyota Production System قبل إصدارهم أول أمر شراء. وبالمثل، ترسل تويوتا عددا من الاستشاريين إلى مصنع سوميت بوليمرز Summit Polymers للمورد كل يوم لأربعة أشهر لمساعدته في تنفيذ نظام تويوتا. ونتجت عن مثل أنشطة المورد هذه نتائج هائلة. ففي المتوسّط، ساعدت تويوتا موردها على زيادة الإنتاجية بنسبة 123%. وبالطبع، تتوقّع تويوتا أن تستفيد في المقابل. "لقدّ ازداد نمونا بسرعة مع ... تويوتا، كما أنّنا مربحين،" يقول ذلك كارل كود Carl Code، نائب رئيس في صناعات إيرني جرين. "إلاّ أن هذا ليس تدريب رمادي. فهم يريدوا من الموردين أن يحقّقوا مالا أكثر ليظلّوا باقين في الأعمال، وينمو، ويأتوا لهم بالإبتكار".

ما الذّي يعنيه الانتقال من المشتريات إلى تطوير المورد لمسوقي من الأعمال إلى الأعمال؟ إنّه يعني أن مشتري الأعمال الرّئيسيّين لا ينظروا إلى "الموردين" الذّين يشتروا منهم السّلع، والخدمات فقط. وإنّما يبحثوا عن "مشاركات الموردين" التي يمكن أن تطوّر علاقات توريد مزدوجة الفائدة. إلاّ أن مثل هذه العلاقات تكون شارعا له اتجاهين. فمثلما يشارك المشترون مع مورديهم، ويدعموهم، يجب أن يستفيد الموردون من الشراكة ايضا. ويجب أن يعملوا في تعاون وثيق مع العملاء لتلبية احتياجات توريدهم بصورة أفضل.

مثال ذلك، تورد منتجة المنظّفات الصّناعيّة الصّغيرة شيمستيشن ChemStation آلاف المنتجات في مئات الصّناعات. وتبيع شيمستيشن كيميائيات التّنظيف إلى مدى واسع من عملاء الأعمال، متراوحا من غسيل السّيارات إلى القوات الجوية للولايات المتّحدة U. S. Air Force. وسواء كان العميل يغسل اسطولا أو مصنعا، محلا أو مطعما، معمل تقطير أو قاعدة عسكرية، تأتي شيمستيشن له بمحلول التّنظيف الصّحيح في كل مرّة.



تعمل شيمستيشن ChemStation أكثر من توريد كيميائيات التّنظيف لعملائها. "فيفكر عملاؤنا ... فينا على أنّنا شريك أكثر من مورد".

إلاّ أن شيمستيشن تعمل أكثر من بيع كيميائيات التّنظيف إلى عملائها ببساطة. فتشارك مشاركة فعالة في تصميم محاليل تنظيف حسب الطّلب لمشاكل تنظيفهم الفريدة. أوّلا، تعمل شيمستيشن مع كل عميل فردي على تصحيح تركيبة الصّابون المصمّمة خصّيصا لهذا العميل. كما أنّها تنتج تركيبات خاصّة لغسيل الأيادي، والأقنعة، وآلات النّفخ، والرّيش، وأوعية التكرير، وحاويات مستحضرات تجميل العين، وقوالب صب اليخوت، وشاحنات الخرسانة، وكل شيء آخر تقريبا يمكنك تخيّله. ثانيا، تسلم شيمستيشن الخليط المنتج للعميل في خزان مشيد في موقع العميل. وأخيرا، تجري صيانة للخزان عن طريق مراقبة استخدامه، وإعادة ملئه تلقائيًا عندما ينخفض مستواه.

وينتج عن المشاركة مع عميل فردي لإيجاد حل كامل علاقة مورد–مشتري دائمة تساعد شيمستيشن في سدّ الطريق على المنافسة. وكما لوحظ في عدد حديث من التبصرات *Insights*، وهي الخطاب الإخباري لشيمستيشن، "عملاؤنا ... عادة ما يفكروا فينا كشريك أكثر من مورد".

المصـــادر: Katherine Zachary, "Honda Goes Beyond Philosophy in Supplier Efforts," *Ward's Auto World*, July 1, 2003, accessed at http://www.wardsauto.com/ar/auto_honda_goes_beyond_2/index.htm; Jeffrey H. Dyer and Nile W. Hatch, "Using Supplier Networks to Learn Faster," *MIT Sloan Management Review*, Spring 2004, pp. 77-84; "BJ's Knows ... Our System Id Their Solution," *Insights*, March 2002, p. 1; Robert Sherefkin and Amy Wilson, "Why the Big 3 Can't be Japanese," *Automotive News*, February 10, 2003; David Hannon, "Suppliers: Friend or Foe?" *Purchasing*, February 6, 2003, pp. 25-30; "Delphi: Parts Maker Helps Suppliers Shape Up," *InformationWeek*, April 19, 2004; information accessed online at www.chemstation.com, January 2005; and "Supplier Information: Your Guide to Becoming a Wal-Mart Supplier," accessed at www.walmartstores.com, January 2005.

نموذج سلوك مشتري الأعمال A Model of Business Buyer Behavior

على المستوى الأساسي أكثر، يريد المسوقون أن يعرفوا كيف ستكون استجابة مشتري الأعمال لمنبهات التّسويق المختلفة. يبيّن شكل (٦-١) نموذجا لسلوك مشتري الأعمال. في هذا النموذج، يؤثر منبه التّسويق، وغيره على تنظيم المشتري، وينتج استجابات مشتري معينة. وكما في حالة شراء المستهلك، يتكون منبه التّسويق في شراء الأعمال من الأربعة بيز 4 Ps: المنتج، والسّعر، والمكان، والتّرويج. وتشمل المنبهات الأخرى عوامل رئيسية في البيئة: اقتصاديّة، وتقنية، وسياسيّة، وثقافية، وتنافسيه. تدخل هذه المنبهات التّنظيم، وتتحوّل إلى استجابات مشتري: اختيار منتج، أو خدمة، واختيار مورد، وكمّيات الأمر، والتّسليم، والخدمة، وشروط الدّفع. ولتصميم استراتيجيات مزيج تسويقي جيدة، يجب أن يفهم المسوق ماذا يحدث في التّنظيم لتحويل المنبه إلى استجابات شراء.

وفي التّنظيم، يتكون نشاط الشّراء من جزئين رئيسيّين: مركز الشّراء، والمكوّن من كل النّاس المشمولين في قرار الشّراء، وعملية اتّخاذ القرار. ويبيّن النموذج أن مركز الشّراء، وعملية اتّخاذ القرار يتأثران بالعوامل التّنظيميّة، وما بين الأفراد، وعوامل الأفراد الداخلية مثلما يتأثر بالعوامل البيئيّة الخارجيّة.

The environment
Marketing stimuli
Other stimuli
Product
Price
Place
Promotion
Economic
Technological
Political
Cultural
Competitive
The buying organization
The buying center
Buying-decision process
(Interpersonal and individual influences)
(Organizational influences)
Buyer responses
Product or service choice
Supplier choice
Order quantities
Delivery terms and times
Service terms
Payment

شكل (٦-١) نموذج لسلوك مشتري الأعمال.

سلوك مشتري الأعمال
BUSINESS BUYER BEHAVIOR

يطرح النموذج المبيّن في شكل (٦-١) أربعة أسئلة عن سلوك مستهلك الأعمال: ما قرارات الشراء التي يتخذها مشترو الأعمال؟ ومن يشارك في عملية القرار؟ وما التّأثيرات الرئيسية على المشترين؟ وكيف يتخذ مشترو الأعمال قرارات الشّراء؟

الأنواع الرئيسية لمواقف الشّراء Major Types of Buying Situations

توجد ثلاثة أنواع من مواقف الشّراء.[٤] ففي أحد النقيضين توجد *إعادة الشّراء المباشرة straight rebuy*، وهي قرار روتيني جدّا. وفي النقيض الآخر توجد *المهمّة الجديدة new task*، والتي يمكن أن تستدعي بحثا شاملا. وفي المتصف توجد *إعادة الشّراء المعدّلة modified rebuy*، والتي تتطلّب بعض البحث.

في **إعادة الشّراء المباشرة straight rebuy**، يعيد المشتري طلب شيء معين دون أي تعديل. وعادة ما يقوم قسم المشتريات بهذا العمل بصورة روتينيّة. وبناء على الرّضاء من الشّراء السّابق، يختار المشتري من الموردين المتنوعين الموجودين على قائمته ببساطة. ويحاول الموردون "الداخليون In- الذّين تتعامل معهم الشّركة" أن يحافظوا على جودة المنتج، والخدمة. وعادة يقترحوا نظم إعادة طلب تلقائية حتي يوفر وكيل المشتريات وقت إعادة الطّلب. ويحاول الموردون "الخارجيون Out – الذّين لا تتعامل معهم الشّركة" أن يقدموا شيئا جديدا، أو يستغلوا عدم الرّضاء حتي يأخذهم المشتري في الحسبان.

إعادة الشّراء المباشرة straight rebuy
موقف شراء أعمال يعيد فيه المشتري طلب شيء معين دون أي تعديل.

وفي **إعادة الشّراء المعدّلة modified rebuy**، يريد المشتري أن يعدل مواصفات المنتج، أو أسعاره، أو شروطه، أو مورديه. وعادة تشمل إعادة الشّراء المعدّلة مشاركة في القرار أكبر من إعادة الشّراء المباشرة. ويمكن أن يصاب الموردون الذّين تتعامل معهم الشّركة بالعصبيّة، ويشعروا بالضغط في تقدّمهم لحماية حسابهم. ويمكن أن يري الموردون الذّين لا تتعامل معهم الشّركة موقف إعادة الشّراء المعدّلة على أنه فرصة لتقديم عرض أفضل، وكسب أعمال جديدة.

إعادة الشّراء المعدّلة modified rebuy
موقف شراء أعمال يريد فيه المشتري أن يعدل مواصفات المنتج، أو أسعاره، أو شروطه، أو مورديه.

وتواجه الشّركة التي تشتري المنتج، أو الخدمة للمرة الأولى موقف **المهمّة الجديدة new task**. في مثل هذه الحالات، كلما ازدادت التّكلفة، أو المخاطرة، كلما ازداد عدد المشاركين في القرار، وازدادت جهودهم في جمع المعلومات. ويكون موقف المهمّة الجديدة أكبر فرصة، وتحدي للمسوق. فلا يحاول المسوق الوصول إلى أكبر مؤثرات رئيسية ممكنة على الشّراء فقط، وإنّما تقديم مساعدة ومعلومات ايضا.

المهمّة الجديدة new task
موقف شراء أعمال يريد المشتري فيه أن يشتري منتجا، أو خدمة للمرة الأولى.

يتخذ المشتري قرارات أقلّ لشراء الحل المغلف في إعادة الشّراء المباشرة، وأكثر القرارات في قرار المهمّة الجديدة. ففي حالة المهمّة الجديدة، يجب أن يقرّر المشتري بالنسبة إلى مواصفات المنتج، والموردين، وقيود السّعر، وشروط الدّفع، وكمّيات الأمر، وأوقات التّسليم، وشروط الخدمة. ويختلف ترتيب هذه القرارات في كل حالة، ويؤثر المشاركون المختلفون في القرار على كل اختيار.

ويفضل الكثير من مشتري الأعمال أن يشتروا حلولا مغلفة للمشكلة من بائع واحد. فبدلا من شراء، ووضع كل المكوّنات مع بعضها بعضا، يمكن أن يطلب المشتري من البائع أن يورد المكوّنات، وتجميع المجموعة، أو النظام. وعادة يذهب البيع إلى الشّركة التي تقدم النظام الأكثر كمالا في تلبية احتياجات العميل. لذلك عادة يكون **بيع النّظم systems selling** استراتيجية تسويق أعمال رئيسية لكسب الحسابات، والحفاظ عليها.

بيع النّظم systems selling
شراء حل مغلف للمشكلة من بائع واحد ممّا يستبعد كل القرارات المستقلّة المشمولة في موقف الشّراء المعقد.

ويتزايد إدراك البائعين أن المشترين يحبوا هذه الطّريقة لكسب الحسابات، والحفاظ عليها. وعادة يذهب العقد إلى الشّركة التي تقدم الحل الأكثر كمالا لاحتياجات العميل. مثال ذلك، طلبت الحكومة الأندونيسية Indonesian عطاءات لبناء مصنع اسمنت بالقرب من جاكرتا Jakarta. وشمل اقتراح الشّركة الأمريكية اختيار الموقع، وتصميم مصنع الأسمنت، وتعيين فرق البناء، وتجميع المواد والمعدات، ونقل ملكية المصنع المنتهي إلى الحكومة الاندونيسية، وشمل اقتراح الشّركة اليابانية كل هذه الخدمات بالإضافة إلى تعيين العمال، وتدريبهم لتشغيل المصنع، وتصدير الأسمنت عبر شركاتهم التّجاريّة، واستخدام الأسمنت في بناء بعض الطّرق، ومباني المكاتب اللاّزمة في جاكرتا. ورغم أن الاقتراح الياباني كان أعلى تكلفة، إلا أنه كسب العقد. من الواضح أن اليابانيين رأوا أن المشكلة ليست مجرد بناء مصنع اسمنت (النّظرة الضّيقة لبيع النّظم)، وإنّما تشغيله بطريقة تساهم في اقتصاد الدّولة. ونظروا بنظرة عريضة لاحتياجات العميل. ويكون هذا بيع نظم حقيقي.[٥]

المشاركون في عملية شراء الأعمال Participants in the Business Buying Process

من الذّي يقوم بشراء السّلع، والخدمات التي تقدر بترليونات الدّولارات اللاّزمة لتنظيمات الأعمال؟ تسمي وحدة اتّخاذ القرار لتنظيم الشّراء **مركز الشّراء buying center**: كل الأفراد، والوحدات التي تشارك في عملية اتّخاذ قرار الأعمال. ويشمل مركز الشّراء كل أعضاء التّنظيم الذّين يلعبوا دورا في عملية قرار الشّراء. وتشمل هذه المجموعة المستخدمين الفعليين للمنتج، أو الخدمة، وهؤلاء الذّين يتّخذوا قرار الشّراء، وهؤلاء الذّين يراقبوا معلومات الشّراء.

مركز الشّراء buying center
كل الأفراد، والوحدات التي تشارك في عملية اتّخاذ قرار الأعمال.

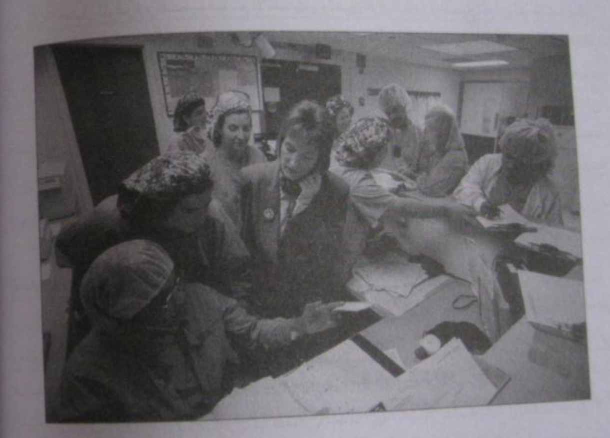
يشمل مركز الشّراء كل أعضاء التّنظيم الذّين يلعبوا أيا من خمسة أدوار في عملية قرار الشّراء.[٦]

- يكون **المستخدمون users** أعضاء التّنظيم الذّين يستخدموا المنتج، أو الخدمة. وفي الكثير من

الحالات، يبدأ المستخدمون اقتراح الشّراء، ويساعدوا في تعريف مواصفات المنتج.

- وعادة يساعد **المؤثرون** **influencers** في تعريف المواصفات، وتوفير المعلومات لتقويم البدائل. كما يكون الأفراد التقنيون مؤثرين مهمّين بصفة خاصّة.

- ولدي **المشترين** **buyers** السّلطة النظاميّة لاختيار المورد، وترتيب شروط الشّراء. ويمكن أن يساعد المشترون في تشكيل مواصفات المنتج، إلا أن دورهم الرّئيسي هو اختيار البائعين، والتّفاوض. وفي المشتريات الأكثر تعقيدا، يمكن أن يشمل المشترون عاملين مرتفعي المستوى يشاركوا في المفاوضات.



مركز الشّراء: تتعامل كاردينال هيلث cardinal Health مع مدى واسع من مؤثّرات الشّراء، والتي تتراوح من منفذي المشتريات وإداريّ المستشفى إلى الجراحين الذّين يستخدموا منتجاتها بالفعل.

- ولدي **المقررين** **deciders** قوة رسمية، أو غير رسمية لاختيار المورد النهائيّ، أو الموافقة عليه. ففي الشّراء الروتيني، عادة يكون المشترون المقررين، أو على الأقلّ الموافقين على الشّراء.

- يتحكم **حرّاس البوابة** **gatekeepers** في تدفق المعلومات للآخرين. مثال ذلك، عادة يكون لوكلاء المشتريات سلطة منع أفراد المبيعات من رؤية المستخدمين، أو المقررين. ويشمل حرّاس

البوابة الآخرون الأفراد التقنيين، وحتي سكرتارية الأفراد.

المستخدمون users أعضاء التّنظيم الذّين يستخدموا المنتج، أو الخدمة بالفعل.

المؤثرون influencers أفراد في مركز شراء التّنظيم يؤثروا على قرار الشّراء، وعادة يساعدوا في تعريف المواصفات، وكذلك توفير المعلومات لتقويم البدائل.

المشترون buyers الأفراد الذّين يعملوا الشّراء الفعليّ.

المقررون deciders أفراد في مركز شراء التّنظيم لديهم قوة نظاميّة، أو غير نظاميّة لاختيار المورد النهائيّ، أو الموافقة عليه.

حرّاس البوابة gatekeepers أفراد في مركز شراء التّنظيم يتحكّموا في تدفق المعلومات للآخرين.

وليس مركز الشّراء وحدة معرفة تعريفا رسميا، وثابتة في تنظيم الشّراء. وهو مجموعة من أدوار الشّراء التي يلعبها أناس آخرون في المشتريات المختلفة. ففي التّنظيم، يختلف حجم مركز الشّراء، وتكوينه للمنتجات المختلفة، ومواقف الشّراء المختلفة - ولبعض المشتريات الرّوتينيّة، يمكن أن يلعب فرد واحد - يسمي وكيل المشتريات - كل أدوار مركز الشّراء، ويعمل على أنه الفرد الوحيد المشمول في قرار الشّراء. وبالنسبة إلى المشتريات الأكثر تعقيدا، يمكن أن يشمل مركز الشّراء من 20 إلى 30 فرد من مستويات، وأقسام مختلفة من التّنظيم.

ويقدم مفهوم مركز الشّراء تحديا رئيسيا للتّسويق. فيجب أن يعرف مسوق الأعمال من الذين يشاركوا في القرار، والتّأثير النسبيّ لكلّ مشارك، وما معايير التقويم التي يستخدمها كل مشارك في القرار. مثال ذلك، تبيع مجموعة المنتجات، والخدمات الطبية في مستشفى كاردينال هيلث Cardinal Health ملابس الجرّاحة التي لا تستعمل إلاّ مرّة واحدة فقط إلى المستشفيات. وتعرّف أن أفراد المستشفى المشمولين في قرار

الشّراء هذا كنائب الرّئيس للمشتريات، وإداريّ غرفة العمليّات، والجراحون. ويلعب كل مشارك دورا مختلفا. فيحلّل نائب الرّئيس للمشتريات إذا كان يجب أن يشتري المستشفى ملابس جراحة تستخدم مرّة واحدة فقط، أو ملابس جراحة يعاد استخدامها. فإذا كانت نتيجة التّحليل في صالح الملابس الّتي تستخدم مرّة واحدة، فيقارن عند ذلك إداريّ غرفة العمليّات المنتجات، والأسعار، ويختار منها. يأخذ هذا الإداريّ في الحسبان جودة امتصاص الملابس، وتطهيرها، وتصميمها، وتكلفتها، وعادة يشتري العلامة التّجاريّة الّتي تلبي الاحتياجات بأقلّ تكاليف. أخيرا، يؤثر الجراحون على القرار فيما بعد عن طريق ذكر رضائهم، أو عدم رضائهم من العلامة التّجاريّة.

عادة يشمل مركز الشّراء بعض المشاركين الواضحين الذّين يكونوا مشمولين نظاميا في قرار الشّراء. مثال ذلك، يمكن أن يشمل قرار شراء طائرة للمنشأة ضابط التّنفيذ الرّئيسي CEO للشّركة، والطّيار الرّئيسي، ووكيل المشتريات، وبعض أفراد القانون، وعضو من الإدارة العليّا، وآخرين مخولين نظاميا لقرار الشّراء. كما يمكن أن يشمل مشاركين غير رسميين، بوضوح أقلّ، يمكن أن يكون لبعضهم تأثير قوي فعلا على قرار الشّراء. وفي بعض الأحيان، حتّي النّاس في مركز الشّراء قد لا يكونوا ملمين بكلّ المشاركين في الشّراء. مثال ذلك، يمكن أن يتخذ القرار الخاصّ بأيّ طائرة منشأة يتم شراؤها بواسطة عضو في مجلس المنشأة مهتم بالطّيران، ويعرف الكثير عن الطّائرات فعلا. ويمكن أن يعمل عضو المجلس هذا من وراء السّتار للتحكم في القرار. وتنتج الكثير من قرارات شراء الأعمال من تداخلات معقّدة لمشاركين متغيرين في مركز الشّراء.

التّأثيرات الرئيسية على مشتري الأعمال Major Influences on Business Buyers

يتعرّض مشترو الأعمال للكثير من التّأثيرات عند اتخاذهم قرارات الشّراء. فيفترض بعض المسوقين أن التّأثيرات الرئيسية تكون اقتصاديّة. ويعتقدوا أن المشترين سيفضلوا المورد الذّي يقدم أقل سعر، أو أفضل منتج، أو أكبر خدمة. ويركزوا على تقديم منافع اقتصاديّة للمشترين. إلاّ أن مشتري الأعمال يستجيبوا لكلّ من العوامل الاقتصادية، والشّخصيّة فعلا. وبعيدا عن البرودة، والحسابات، والأمور غير الشّخصيّة يكون مشترو الأعمال بشرا، وإجتماعيين ايضا. فيكون لهم رد فعل لكلّ من السّبب، والعاطفة.

وحاليا، يدرك معظم مسوقي B-to-B أن العواطف تلعب دورا هاما في قرارات شراء الأعمال. مثال ذلك، يمكنك أن تتوقّع أن الإعلان الذّي يروج الشّاحنات الكبيرة لمشتري أسطول المنشأة سيركز على العوامل التّقنية، والاقتصادية، وعوامل الأداء الموضوعية. إلاّ أن إعلان حديث لشركة فولفو Volvo عن شاحناتها للعمل الشاق أظهر سائقين يتنافسان بقوّة الذّراع ويتساءل، "إنّها تحل مشاكل اسطولك. باستثناء من الذّي يقودها". ويتحوّل هذا إلى أن في مواجهة العجز في السّائقين في الصّناعة، يمكن أن يساعد نوع الشّاحنة الذّي يقدمه الأسطول في جذب السّائقين المؤهلين. ويركز إعلان فولفو على جمال الشّاحنة الأصلي، وراحتها، واتساعها، وهي سمات تجعلها أكثر جاذبيّة للسّائقين. كما يستخلص الإعلان أن شاحنات فولفو "بنيت لجعل الأساطيل أكثر ربحيّة، والسّائقين أكثر تملكا، واقتناء".



تلعب العواطف دورا هاما في شراء الأعمال: فيذكر إعلان فولفو هذا عوامل موضوعيّة مثل الكفاءة، وسهولة الصّيانة. إلا أنه يركز على العوامل العاطفيّة مثل الجمال الأصيل للشّاحنة، وراحتها واتساعها، وهي سمات تجعل "السّائقين أكثر تملكا واقتناء".

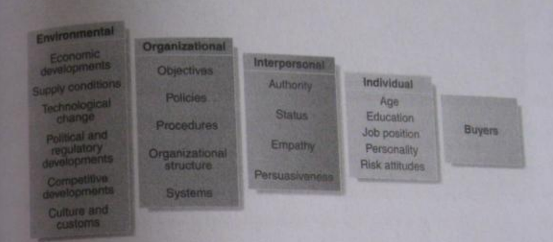
عندما تتشابه عروض الموردين، يكون لدي مشتري الأعمال تحيّز بسيط للاختيار المنطقيّ تماما. فنظرا لأنهم يستطيعوا تحقيق الأهداف التّنظيميّة مع أي مورد، يستطيع المشترون أن يسمحوا للعوامل الشّخصيّة بلعب دور أكبر في قراراتهم. لكن عندما تختلف المنتجات المتنافسة بشدّة، يصبح المشترين محاسبين أكثر على اختيارهم، ويميّلوا إلى توجيه انتباه أكبر للعوامل الاقتصادية. ويسرد شكل (٦-٢) مجموعات مؤثرين مختلفة على مشتري الأعمال - بيئيّة، وتنظيميّة، وما بين الأفراد، وفرديّة. (٧)

العوامل البيئيّة

يتأثر مشترو الأعمال بشدّة بالعوامل الموجودة في *البيئة الاقتصادية* *economic environment* الحاليّة، والمتوقّعة، مثل مستوى الطّلب الأوليّ، والنّظرة الاقتصادية، وتكلفة النقود. ومع ظهور عدم التأكد الاقتصادي، يقلّل مشترو الأعمال الاستثمارات الجديدة، ويحاولوا أن يقلّلوا المخزون.

ويمثل العجز في المواد الرئيسية عاملا بيئيا متزايد الأهميّة. فترحب الكثير من الشّركات الآن بشراء

مخزونات كبيرة من المواد النّادرة، والاحتفاظ بها لضمان التّوريد الكافي. كما يتأثّر مشترو الأعمال بالتطورات التّقنية، والسّياسيّة، والتنافسية في البيئة ايضا. ويمكن أن تؤثر الثّقافة، والعادات بقوّة على ردود فعل مشتري الأعمال لسلوك المسوق، واستراتيجياته، خاصّة في بيئة التّسويق الدّولي (انظر التّسويق الحقيقي (٦-٢)). يجب أن يراقب مسوق الأعمال هذه العوامل، ويحدّد كيف ستؤثر على المشتري، ويحاول أن يحول هذه التحديات إلى فرص.



شكل (٦-٢) المؤثرون الرئيسيون على سلوك مشتري الأعمال.

العوامل التّنظيميّة

لدي كل تنظيم شراء أهدافه، وسياساته، وإجراءاته، وهيكله، ونظمه الخاصّة، ويجب على مسوق الأعمال أن يفهم هذه العوامل جيدا. وتظهر أسئلة مثل الأسئلة التّالية: كم عدد النّاس المشمولين في قرار الشّراء؟ ومن هم؟ وما معايير تقويمهم؟ وما سياسات الشّركة، وقيودها على المشترين؟

العوامل بين الأفراد

عادة يشمل مركز الشّراء الكثير من المشاركين الذّين يؤثروا على بعضهم بعضا، لذلك تؤثر العوامل بين الأفراد *interpersonal factors* على عملية شراء الأعمال ايضا. لكن عادة ما يكون من الصّعب تقويم مثل هذه العوامل بين الأفراد، وديناميكيات المجموعة. فلا يكون للمديرين أسماء تعرّفهم بأنّهم مشاركين مهمّين، أو غير مهمّين في مركز الشّراء، وعادة يكون المؤثرون الأقوياء مخفيين وراء السّتار. وليس المشارك مرتفع الرّتبة في مركز الشّراء الأكثر تأثيرا دائما. فيمكن أن يؤثر المشاركون على قرار الشّراء لأنهم يتحكّموا في المكافآت، والعقوبات، أو لأنهم محبوبين جداً، أو لخبرتهم الخاصّة، أو لعلاقاتهم الخاصّة مع مشاركين مهمّين آخرين. وعادة تكون العوامل بين الأفراد دقيقة جداً. وكلما كان ممكنا، يجب أن يحاول مسوقو الأعمال أن يفهموا هذه العوامل، ويصمّموا استراتيجيات تأخذهم إلى الحساب.

عوامل فرديّة

يأتي كل مشارك في عملية قرار شراء الأعمال ومعه دوافعه، وإدراكاته، وتفضيلاته الشّخصيّة. وتتأثر هذه العوامل الفرديّة بالسّمات الشّخصيّة مثل العمر، والدّخل، والتّعليم، والتّعريف المهنيّ، والشّخصيّة، والمواقف تجاه المخاطر. كما يكون للمشترين أنماط شراء مختلفة ايضا. فيمكن أن يكون بعضهم من الأنواع التّقنية التي تجري تحليلا متعمقة للمقترحات المتنافسة قبل اختيار المورد. ويمكن أن يكون المشترون الآخرون مفاوضين مبادرين، والذّين يمكنهم أن يلعبوا بالبائعين مقابل بعضهم بعضا للحصول على صفقة جيدة.

التّسويق الحقيقيّ (٦-٢)

طرق التّسويق الدّولي: عندما تكون في روما، اعمل ما يعمله أهل روما

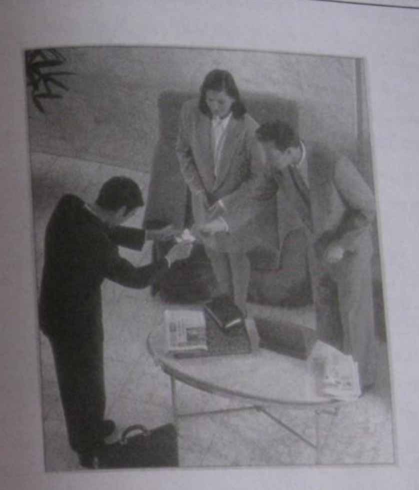
تخيّل هذا: تعتقد منشأة المختلطات المدمجة .Consolidated Amalgamation. Inc أنه آن الأوان لأن تستمتع بقيّة العالم بنفس المتجات الممتازة التي تقدمها للمستهلكين الأمريكيين لجيلين كاملين. وأرسلت نائب الرّئيس هاري سليكسمايل Harry Slicksmile إلى أوروبا Europe، وأفريقيا Africa، وآسيا Asia للتّعرف على هذه المناطق. توقف السّيد سليكسميل في لندن London أوّلا، حيث عمل زيارة قصيرة لبعض البنوك - واتّصل بهم هاتفيّا. وتعامل مع الباريسيين Parisians بنفس السّهولة. وبعد تأمين طاولة في تور دا ارجنت Tour d'Argent، رحب بضيفه على طعام الغداء، وهو مدير شركة هندسيّة بالكلمات، "نادني باسمي هاري فقط، يا جاكويس Jacques".

وفي المانيا، كان السّيد سليكسميل مركز قوة. فقدم عرض تسويق على أحدث طراز كاملا بالوسائل السّمعيّة واللّوحات المقلوبة ممّا أظهر لهم أن هذا الرّجل من جورجيا Georgia يعرف كيف يبهرهم. وفي طريقه إلى إلى ميلانو Milan، دخل هاري في محادثة مع رجل أعمال ياباني كان جالسا بجواره في الطّائرة. والقي بأوراقه على منضدة الرّجل، وعندما قال الرجلان وداعا لبعضهما، تصافحا بالأيدي بحرارة، وأمسك بذراعه الأيمن. وبعد ذلك ارتدي بطلنا الجاكت الرّياضي الأنيق، والبنطال الكاكي في طريقه لموعده مع صاحب شركة تصميم تغليف إيطالية. يعرف كل فرد أن الإيطاليين هزليين، ويحبون المرح.

وبعد ذلك اتّجه السّيد سليكسمايل إلى المملكة العربية السعودية Saudi Arabian، حيث قدم ببرود اقتراحا متعدد الملايين من الدّولارات في ملفّ فخم من جلد الخنزير إلى عميل محتمل. وكانت رحلته الأخيرة إلى بيجينج Beijing في الصين China، حيث تكلم مع مجموعة من المنفذين الصينيين عن الأعمال على طعام الغداء. وبعد الانتهاء من الطّعام، القي عصيان تناول الأرز في الصّحن، وقدم لكلّ ضيف ساعة تيفاني Tiffany أنيقة كتذكار لزيارته.

جولة رائعة، بالتّأكيد لإنتاج الكثير من الأوامر، أليس صحيحا؟ خطأ. فبعد ستّة أشهر، لم يظهر أي أثر للرّحلة باستثناء رصة من الفواتير. ففي الخارج لم يكونوا مهتّمين بهاري.

لقدّتم تضخيم هذه الحالة الافتراضيّة للتّركيز. نادرا ما يكون الأمريكيون بهذه الصّورة. إلا أن الخبراء يقولوا أن النّجاح في الأعمال الدّولية لديه الكثير لعمله مع معرفة المنطقة وأناسها. فبتعلم اللّغة الإنجليزية، وتوسيع أنفسهم بطرق أخرى قابل قادة أعمال العالم الأمريكيين أبعد من منتصف الطّريق. وبالمضاهاة، يعمل الأمريكيون في العادة القليل باستثناء افتراض أن الآخرين سيسيّروا على موسيقاهم. "نحن نريد أن تكون الأشياء "أمريكية" عندما نسافر. السّرعة. والرّاحة. والسّهولة. لذلك فإنّنا نصبح "أمريكيين قبيحين" بطلبنا من الآخرين أن يتغيّروا"، يقول ذلك خبير تجارة عالميّة أمريكي. "أعتقد أن من الممكن عمل المزيد من الأعمال إذا حاولنا بصورة أكثر جديّة".



يجب أن تساعد الشّركات الأمريكية مديريها في فهم العملاء، والثّقافات الدّولية . مثال ذلك، يبجّل اليابانيون بطاقاتهم كامتداد للذّات - إنّها لا يناولوها للآخرين، وإنّما يقدموها .

لقدّ حاول هاري المسكين، لكن بالطّرق الخطأ . لا يعقد البريطانيون، كقاعدة عامة، صفقات عبر الهاتف مثلما يفعل الأمريكيون . ليس هناك فاوق "ثقافي" كبير مثلما هو موجود في الطّريقة . كما أن الفرنسيين لا يحبوا الاعتياد الفوريّ - أسئلة عن الأسرة، أو الكنيسة، أو الأمور العامة - كما أنهم لا يحبوا أن ينادوا الأغراب باسمهم الأول . "ربّما لم يظهر السّيد جاكويز المسكين شيئا، إلاّ أنه ارتد . لم يكن مسرورا بالطّبع، " أوضح ذلك خبير في الممارسات العمليّة للأعمال الفرنسيّة . "لقدّ اعتبر هذا مذاقا رديئا، " استمر في تعليقه . "حتي بعد أشهر من تعاملات الأعمال، انتظرت منه أن يناديني باسمي الأول . . . أنت محق دائما في أن تقول "السّيد Mister" في أوروبا" .

يمكن أن يكون لتقديم هاري المسرحيّ إخفاقا لدي الألمان الذّين لا يحبوا المبالغة، والمظاهر . لكن طبقا لأحد الخبراء الألمان أصبح الألمان معتادين الآن على التّعامل مع الأمريكيين . ورغم استمرار وجود الاختلافات في لغة الجسم، والعادات إلاّ أن آخر 20 سنة قللتها . "لقدّ عانقت سيّدة أمريكية في اجتماع أعمال اللّيلة الماضية، " قال ذلك . "يكون هذا طبيعيّاً في فرنسا، إلا أن الألمان [كبار السّن] لا زالت لديهم صعوبة [مع العادات]" . كما قال أن نداء أفراد السكرتارية بأسمائهم يعتبر غير لائق ايضا . بالتّأكيد يمكنك أن تسأل إذا كان بإمكانك عمل ذلك وتحصل على إذن أوّلا" . ففي ألمانيا، يتعامل النّاس مع بعضهم بعضا بصورة رسمية، وصحيحة - فيجب أن يشار للفرد الحاصل على درجتي دكتوراه (وهذا أمر معتاد

جدّا) بأنّه "السّيد الدّكتور الدّكتور Herr Doktor Doktor" .

عندما أمسك هاري سليكسمايل بذراع رجل الأعمال الياباني الأيمن ربّما اعتبره هذا المنفذ غير محترم، ووقح . فلليابان، مثل الكثير من الدّول الآسيوية، "ثقافة عدم اتّصال" تكون مصافحة الأيدي فيها تجربة غريبة . وجعل هاري الأشياء أشدّ سوءا بتقديمه بطاقة أعماله . فيبجّل اليابانيون بطاقات الأعمال كامتدادات لأنفسهم، وكمحددات للرّتبة . ولا يناولوها للنّاس، وإنّما يقدموها - بكلتا اليدين . إضافة إلى هذا، يتمسّك اليابانيون بالرّسميّات في الرتب . وعلى عكس الأمريكين، لا يغدقوا بالإطراء على المرؤوسين، ويطروا الرّئيس الرسمي الأعلى رتبة فقط .

كما كان هاري سيّء الطّالع أحمقا ايضا عندما افترض أن الإيطاليين يشبهوا قوالب هوليوود Holywood . فالنّزعة للتصميم، والأسلوب التي تتسمّ بها الثّقافة الإيطالية للقرون تتواجد في رجال الأعمال من ميلانو Milan، وروما Rome . فهم يرتدوا ملابس جميلة، ويعجبوا بالنزعة، لكنّهم يشحبوا عند البهرجة أو عدم المناسبة في ملابس الآخرين .

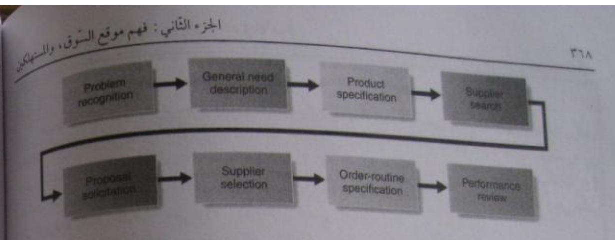
وفي المملكة العربية السعودية، يمكن اعتبار الملفّ الفخم من جلد الخنزير حقيرا . فرجل المبيعات الأمريكي الذّي يقدم مثل هذا الملفّ يلفظ بصورة غير رسمية، وتوضع شركته في القائمة السّوداء بالنسبة إلى العمل في المملكة العربية السعودية . وفي الصين، يمكن أن يساء تفسير إلقاء هاري عصي أكل الأرز بأنّه عدواني . فيعني وضع عصبان الأرز في الطبق الموت للصينيين . ويمكن أن تؤكد السّاعات التي قدمها هاري كهديّة لهم هذه المقاصد المظلمة . فيعني "إعطاء ساعة" للصينيين نفس الشيء مثل "رؤية أحد الأفراد لنهايته" .

لذلك، للمنافسة بنجاح في الأسواق العالميّة، أو حتي للتّعامل بكفاءة مع الشّركات الدّولية في أسواقها المحليّة، يجب أن تساعد الشّركات مديريها على فهم الاحتياجات، والعادات، والثّقافات لمشتري الأعمال الدّوليّين . "عندما تجري أعمالا في دولة أجنبيّة وثقافة أجنبيّة - خاصّة في الثّقافة غير الغربيّة - لا تفترض شيئا، " ينصح بذلك متخصّص في الأعمال الدّولية . "لا تعتبر شيئا مضمونا . حرك كل حجر . اطرح كل سؤال . أحفر في كل التّفاصيل . لأن الثّقافات تختلف فعلا، ويمكن أن يكون لهذه الاختلافات تأثير كبير" . لذلك تظلّ النّصيحة القديمة نصيحة جيدة : عندما تكون في روما، اعمل ما يعمله أهل روما .

المصادر : استخلصت أجزاء من Susan Harte, "When in Rome, You Should Learn to Do What the Romans Do," *The Atlanta Journal-Constitution*, January 22, 1990, pp. D1-D6 . ويمكن أن توجد أمثلة إضافية في David A. Ricks, *Blunders in International Business Around the World* (Malden, MA: Blackwell Publishing, 2000); Terri Morrison, Wayne A. Conway, and Joseph J. Douress, *Dun & Bradstreet's Guide to Doing Business* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000; Jame K. Sebenius, "The Hidden Challenge of Cross-Boarder Negotiations," *Harvard Business Review*, March 2002, pp. 76-85; Daniel Joseph , "Dangerous Assumptions," *Ceramic Industry*, January 2003, p. 120; and information accessed at www.executiveplanet.com, January 2005.

عملية شراء الأعمال The Business Buying Process

يسرد شكل (٦-٣) الثمان مراحل لعمليّة شراء الأعمال . (٨) عادة يمرّ المشترون الذّين يواجهوا موقف شراء المهمّة الجديدة خلال كل مراحل عملية الشّراء . ويمكن أن يترك المشترون الذّين يعملوا إعادة بيع مباشرة، أو إعادة بيع معدلة بعض المراحل . ونشرح هذه الخطوات لموقف شراء المهمّة الجديدة .



شكل (٦-٣) مراحل عملية شراء الأعمال.

إدراك المشكلة

تبدأ عملية الشّراء عندما يدرك أحد العاملين في الشّركة المشكلة، أو الحاجة التي يمكن تحقيقها عن طريق الحصول على منتج محدّد، أو خدمة محدّدة. ويمكن أن ينتج **إدراك المشكلة problem recognition** من منبه داخلي، أو خارجي. داخليا، يمكن أن تقرّر الشّركة أن تدخل منتجا جديدا يحتاج إلى معدات إنتاج، ومواد جديدة. أو يمكن أن تتعطّل الآلة، وتحتاج إلى قطع غيار. وقد لا يكون مدير المشتريات سعيدا من جودة، أو خدمة، أو دقة منتج المورد الحاليّ. وخارجيا، يمكن أن يحصل المشتري على بعض الأفكار الجديدة في أحد المعارض التّجاريّة، أو يري إعلانا، أو تأتيه مكالمة هاتفيّة من فرد مبيعات يعرض عليه منتج جديد، أو سعر منخفض. وفي الحقيقة، عادة ينبه مسوقو الأعمال، في إعلاناتهم، العملاء للمشاكل المكنة، ويبيّنوا لهم بعد ذلك كيف توفر منتجاتهم الحلول.

> **إدراك المشكلة problem recognition**
> أول مرحلة في عملية شراء الأعمال والتي يدرك فيها أحد العاملين في الشّركة المشكلة، أو الحاجة التي يمكن تحقيقها عن طريق الحصول على سلعة، أو خدمة.

الوصف العام للحاجة

بعد إدراك الحاجة، يعد المشتري **وصفا عاما للحاجة general need description** يصف خواص العنصر المطلوب، وجودّته. فبالنسبة للعناصر النمطية، تقدم هذه العمليّة قلة من المشاكل. أما بالنسبة إلى العناصر المركبة، قد يحتاج المشتري أن يعمل مع آخرين - مهندسين، ومستخدمين، واستشاريين - لتعريف العنصر. وقد يريد الفريق أن يرتّب أهمية العولية، والمتانة، والسّعر، والخواص الأخرى المرغوب فيها في العنصر. وفي هذه المرحلة، يمكن أن يساعد مسوق الأعمال اليقظ المشترين في تعريف احتياجاتهم، وتقديم معلومات عن قيمة خواص المنتج المختلفة.

> **الوصف العام للحاجة general need description**
> المرحلة في عملية شراء الأعمال التي تصف فيها الشّركة خواص العنصر المطلوب، وجودّته.

مواصفات المنتج

يطوّر تنظيم الشّراء بعد ذلك **مواصفات المنتج product specification** التّقنية للعنصر، وعادة يكون ذلك بمساعدة فريق هندسة تحليل القيمة. ويكون **تحليل القيمة value analysis** طريقة لتقليل التّكلفة تدرس فيها المكوّنات بعناية لتحديد إذا كان من الممكن إعادة تصميمها، أو تنميطها، أو إنتاجها بطرق إنتاج أقلّ تكلفة. ويحدّد الفريق أفضل خواص للمنتج. كما يمكن أن يستخدم البائعون تحليل القيمة كأداة للمساعدة في تأمين حساب جديد ايضا. وبعرض طريقة جديدة على المشترين لإنتاج العنصر يستطيع البائع الخارجي أن يحول مواقف إعادة الشّراء المباشرة إلى مواقف مهمة جديدة تعطيهم فرصة للحصول على أعمال جديدة.

> **مواصفات المنتج product specification**
> المرحلة في عملية شراء الأعمال التي يحدّد فيها تنظيم الشّراء أفضل خواص تقنية للمنتج بالنسبة إلى العنصر الذي توجد حاجة له.

> **تحليل القيمة value analysis**
> طريقة لتقليل التّكلفة تدرس فيها المكوّنات بعناية لتحديد إذا كان من الممكن إعادة تصميمها، أو تنميطها، أو إنتاجها بطرق إنتاج أقلّ تكلفة.

بحث المورد

يجري المشتري الآن **بحث المورد supplier search** ليجد أفضل البائعين. يمكن أن يعد المشتري قائمة صغيرة بالموردين المؤهلين عن طريق مراجعة الأدلة التّجاريّة، أو إجراء بحث بالحاسب، أو الاتّصال الهاتفيّ بشركات أخرى لمعرفة ما يوصون به. والآن، يتحوّل المزيد، والمزيد من الشّركات إلى الإنترنت ليجدوا موردين. وبالنسبة للمسوقين، عمل هذا على تسوية الملعب - فتعطي الإنترنت الموردين الصّغار العديد من نفس المميزات مثل المنافسين الأكبر.

> **بحث المورد supplier search**
> المرحلة في عملية شراء الأعمال التي يحاول المشتري أن يجد فيها أفضل بائعين.

وكلما كانت المهمّة جديدة للمشتري، وكان العنصر أكثر تعقيدا وتكلفة، كلما ازدادت كميّة الوقت التي سيقضيها المشتري في البحث عن موردين. وتكون مهمة المورد أن يدرج اسمه في الأدلة التّجاريّة، ويبني سمعة جيدة في السّوق. ويجب أن يراقب أفراد المبيعات الشّركات في عملية البحث عن موردين، ويتأكّدوا من أخذ شركتهم في الحسبان.

استخلاص الاقتراح

في مرحلة **استخلاص الاقتراح proposal solicitation** من عملية شراء الأعمال، يدعو المشتري الموردين المؤهلين لتقديم مقترحاتهم. وفي استجابتهم لذلك يرسل بعض الموردين كتالوجا، أو فرد مبيعات فقط. لكن عندما يكون العنصر مركبا أو مكلّفا، عادة ما يطلب المشتري مقترحات تفصيليّة مكتوبة، أو عرض نظامي من كل مورد محتمل.

> **استخلاص الاقتراح proposal solicitation**
> المرحلة في عملية شراء الأعمال التي يدعو المشتري فيها الموردين المؤهلين لتقديم مقترحاتهم.

ويجب أن يكون مسوقو الأعمال ماهرين في البحث، وكتابة المقترحات، وعرضها في استجابتهم لاستخلاصات الاقتراحات التي يعملها المشترون. ويجب أن تكون المقترحات وثائق توثيق، وليست وثائق تقنية. كما يجب أن تلهم العروض بالثقة، ويجب أن تجعل شركة المسوق مميّزة عن منافسيها.

اختيار المورد

يراجع أعضاء مركز الشّراء الآن المقترحات، ويختاروا المورد، أو الموردين. وأثناء **اختيار المورد supplier selection**، عادة يستخلص مركز الشّراء قائمة بخواص المورد المرغوب فيه، وأهميتها النسبيّة. ففي إحدى الدّراسات المسحيّة، سرد منفذ المشتريات الخواص التّالية علي أنّها الأكثر أهمية في التّأثير على العلاقة بين المورد، والعميل: منتجات وخدمات الجودة، والتّسليم في الوقت المحدد، وسلوك المنشأة الأخلاقيّ، والاتّصالات الأمينة، والأسعار التنافسية. وتشمل العوامل المهمّة الأخرى إمكانيات الإصلاح، والخدمة، والمساعدة والنّصيحة التّقنية، والموقع الجغرافي، وتاريخ الأداء، والسّمعة. ويقدر أعضاء مركز الشّراء الموردين مقابل هذه الخواص، ويعرفوا أفضل الموردين.

> **اختيار المورد supplier selection**
> المرحلة في عملية شراء الأعمال التي يستعرض المشتري فيها اقتراحات الموردين، ويختار المورد، أو الموردين.

ويمكن أن يحاول المشترون أن يتفاوضوا مع موردين مفضلين للحصول على أسعار، وشروط أفضل قبل اختيارهم النهائي. وفي النهاية، يمكن أن يختاروا موردا واحدا، أو بضع موردين. ويفضل الكثير من الموردين مصادر موردين متعدّدة لتجنب أن يكونوا معتمدين اعتمادا كليا على مورد واحد، وليسمحوا بمقارنات الأسعار، والأداء لعدد من الموردين مع مرور الوقت. وفي وقتنا الحاليّ، يريد مديرو تطوير المورد أن يطوروا شبكة كاملة من شراكات المورد يمكن أن تساعد الشّركة في إحضار قيمة أكبر لعملائها.

مواصفات روتين الأمر

يعد المشتري الآن **مواصفات روتين الأمر order-routine specification**. ويشمل الأمر النهائيّ مع المورد المختار، أو الموردين المختارين، ويذكر العناصر مثل المواصفات التقنية، والجودة اللاّزمة، ووقت التّسليم المتوقّع، وسياسات الإعادة، والضّمانات. وفي عناصر حالة الصّيانة، والإصلاح، والتّشغيل، يمكن أن يستخدم المشترون *عقودا مفتوحة blanket contracts* بدلا من أوامر الشّراء الدورية. وينتج العقد المفتوح علاقة طويلة المدى يعد فيها المورد بإعادة التّوريد للمشتري طبقا لحاجة المشتري بأسعار متّفق عليها لفترة زمنيّة معينة. ويلغي الأمر المفتوح العمليّة المكلفة لإعادة التّفاوض على الشّراء في كل مرّة تحتاج الشّركة العنصر فيها. كما تسمح للمشترين بكتابة أوامر شراء أكثر، لكنّها أصغر، ممّا ينتج عنه مستويات مخزون، وتكاليف حفظ مخزون أقلّ.

وتقود العقود المفتوحة إلى الشّراء أكثر من مصدر واحد، وشراء عناصر أكثر من هذا المصدر. وتربط هذه الممارسة العمليّة المورد بإحكام مع المشتري، وتجعل من الصّعب للموردين الآخرين أن يكسروا هذا الرّباط إلاّ إذا لم يعد المشتري راضيا بالأسعار، أو الخدمة.

> **مواصفات روتين الأمر order-routine specification**
> المرحلة في عملية شراء الأعمال التي يكتب المشتري فيها الأمر النهائيّ مع المورد (أو الموردين) المختار.

تقويم الأداء

في هذه المرحلة، يراجع المشتري الأداء. فيمكن أن يتصلّ بالمستخدمين، ويطلب منهم أن يقدروا رضائهم. وقد يقود **تقويم الأداء performance review** المشتري إلى الاستمرار في التّرتيب، أو تعديله، أو إيقافه. ويكون عمل البائع مراقبة نفس العوامل التي يستخدمها المشتري للتأكد من تقديمه المواصفات المطلوبة.

> **تقويم الأداء performance review**
> المرحلة في عملية شراء الأعمال التي يجري فيها المشتري تقويما لأداء المورد، ويقرّر إمّا الاستمرار في التّرتيب، أو تعديله، أو إيقافه.

وصفنا المراحل التي يمكن أن تحدث تقليديا في موقف شراء المهمّة الجديدة. ويقدم نموذج الثّمان مراحل نظرة مبسّطة لعمليّة قرار شراء الأعمال. وعادة تكون العمليّة الفعليّة أكثر تعقيدا جداّ من ذلك. ففي موقف إعادة الشّراء المعدلة، أو إعادة الشّراء المباشرة، يمكن أن تضغط بعض هذه المراحل، أو تترك كلية. فيشتري كل تنظيم بطريقته الخاصّة به، ولكلّ موقف شراء متطلّبات فريدة.

ويمكن أن يشارك مشاركون مختلفون في مركز الشّراء في مراحل مختلفة من العمليّة. ورغم أن من العادة أن تحدث خطوات معينة لعمليّة الشّراء، فلا يتبع المشترون مراحل العمليّة بنفس التّرتيب دائما، وقد يضيّفوا خطوات أخرى. وعادة يكرّر المشترون مراحلا كعيّنة من مراحل العمليّة. أخيرا، يمكن أن تشمل علاقة العميل الكثير من أنواع المشتريات المختلفة المستمرّة في وقت معين، كلّها في مراحل مختلفة من عملية الشّراء. ويجب أن يدير البائع إجمالي علاقة العميل، وليست مشتريات فردية فقط.

شراء الأعمال على الإنترنت Business Buying on the Internet

خلال آخر بضع سنوات، غيّرت التقدمات في تقنية المعلومات وجه عملية تسويق من الأعمال إلى الأعمال. فينمو الشّراء في الخط المفتوح، والذّي عادة ما يسمي ***الاستحواذ الالكترونيّ*** *e-procurement*، بسرعة. وفي دراسة مسحيّة حديثة، حدّد حوالي 75% من مشتري الأعمال أنهم يستخدموا الإنترنت في عمل بعض مشترياتهم على الأقلّ. وتقدر دراسة أخرى أن الاستحواذ الالكترونيّ يناظر 13% من إجمالي مشتريات المواد المباشرة للشّركة في السنة الماضية، بزيادة من 2% في سنة 2003. [٩] وبالإضافة إلى صفحات الويب الخاصّة بهم على الإنترنت، تشيد الشّركات شبكات اكسترانت تربط اتّصالات الشّركة، وبياناتها بالموردين، والموزّعين المتظمين.

كما يحدث الكثير من مشتريات الخط المفتوح من خلال المزادات العلنية في الخط المفتوح، وفي التبادلات التّجاريّة (أو الأسواق الإلكترونية e-marketplace) في الخط المفتوح الخاصّة، والعامة. مثال ذلك، يقدم تبادل التّجارة العام مثل تبادل كوفيسينت Covisint لصناعة السّيارات طريقة أسرع، وأكثر كفاءة لشراء معلومات B-to-B، والتّجارة فيها، وتبادلها. وتعاملت التبادلات بأكثر من 50 بليون دولار في أوامر لأجزاء السّيارات في السنة الماضية. وبالمثل، تكون شبكة خدمات التّبادل العالميّة Global Exchange Services (GXS) إحدى أكبر شبكات التّجارة الإلكترونية في العالم. أعدت شركة جنرال الكتريك General Electric شبكة GXS في الأصل كموقع ويب مركزي يمكن أن تعمل كل وحدات أعمال GE مشترياتها من خلالها. والآن تقوم GXS، والتي تعمل مستقلّة، بتشغيل بليون عملية جارية سنويّا، والتي تناظر ترليون دولارا من السّلع، والخدمات. ويشمل العملاء جنرال الكتريك GE، وايستمان كوداك Eastman Kodak، وفيد اكس FedEx، وديملركريزلر Daimlerchrysler، وجي سي بيني JCPenny، وسارا لي Sara Lee، ويونيليفر بستفود Unilever Bestfood. [١٠]

ويوفر الاستحواذ الالكترونيّ اتّصالا للمشتري بموردين جدد، وتكاليف مشتريات أقلّ، وإسراع لتشغيل الأوامر وتسليمها. وفي المقابل، يستطيع مسوقو الأعمال أن يتّصلوا بالعملاء في الخط المفتوح للمشاركة في معلومات التّسويق، وبيع المنتجات والخدمات، وتقديم خدمات دعم العميل، والحفاظ على علاقات العميل القائمة.

حتي الآن، تكون معظم المواد التي تشتري في الخط المفتوح مواد صيانة وإصلاح وعمليات maintenance, repair, and operations (MRO). فعلى سبيل المثال، تشتري مقاطعة لوس انجيلوس Los Angeles County كل شيء من الدّجاج إلى مصابيح الإضاءة من على الإنترنت. كما قامت أشباه الموصلات الوطنيّة National Semiconductors بعمل تلقائية لكلّ متطلّبات الشّركة الشّهريّة تقريبا البالغ عددها 3,500 لشراء المواد التي تتراوح من المواد الخام حتي أحدث نظم برامج. وتخطّط جنرال الكتريك، وهي إحدى أكبر المشترين في العالم، لتشتري كل توريداتها الصّناعيّة، وللعمليّات العامة في الخط المفتوح خلال البضع سنوات القادمة.

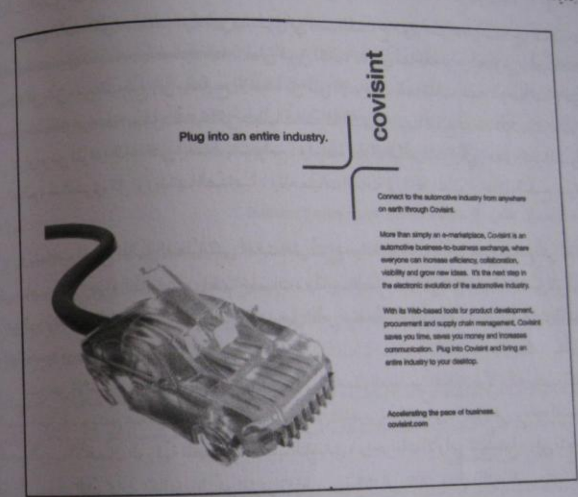
وتشحب المبالغ الماليّة الفعليّة التي أنفقت على أنواع مواد MRO هذه بالمقارنة مع المبالغ التي أنفقت على عناصر مثل أجزاء الطّائرات، ونظم الحاسبات، وأنابيب الصّلب. وتمثل MRO نسبة 80% من كل أوامر الأعمال، وتكون تكاليف العمليّات الجارية لتشغيل الأمر مرتفعة. لذلك، يكون لدي الشّركات الكثير مّا يمكنها تكسبه من تدفق عملية شراء MRO على الويب.

ينتج عن الاستحواذ الالكترونيّ من الأعمال إلى الأعمال العديد من المنافع. أوّلا، أنه يهذب تكاليف العمليّة الجارية، وينتج عنه مشتريات أكثر كفاءة لكلّ من المشترين، والموردين. كما يلغي برنامج المشتريات المدعم بالويب الأعمال الورقيّة المصاحبة للطّلب التقليدي، وإجراءات الأوامر التقليدية. وفي المتوسّط، يمكن أن تهذب الشّركات تكاليف السّلع المشتراة فقط بنسبة 15% إلى 20%. مثال ذلك، تقدر منشأة أوينس كورنينج Owens Corning أن الاستحواذ الالكترونيّ قلل 10% من فاتورة مشترياتها السّنويّة البالغ قيمتها 3.4 بليون دولارا. وحديثا قللت ميكروسوفت تكاليف مشترياتها بـ700 مليون دولار بعد تنفيذها نظام استحواذها الالكترونيّ المعروف باسم سوق ميكروسوفت MS Market.

ثانيا، يقلّل الاستحواذ الالكترونيّ الوقت بين الأمر، والتّسليم. ويكون التّوفير في الوقت مهما بصفة خاصّة للشّركات التي لها الكثير من الموردين عبر البحار. فاستخدمت أدابتك Adaptec، وهي مورد رائد لتخزين الحاسب، شبكة اكسترانت في ربط كل موردي الرقائق التيوانيين مع بعضهم بعضا في نوع من العائلة الافتراضيّة. وتتدفّق الرّسائل الآن من أدابتك في ثواني من فروعها الرئيسية إلى شركائها الآسيويين، وقللت أدابتك الوقت بين الأمر برقائقها، والتّسليم من حوالي 16 أسبوع إلى 55 يوم فقط - نفس وقت الدوران للشّركات التي تبني رقائقها الخاصّة بها.

أخيرا، بالإضافة إلى الوفورات في الوقت والتّكاليف، يحرّر الاستحواذ الالكترونيّ أفراد المشتريات

كي يركزوا على أمور استراتيجيّة أكثر. فللكثير من مهنيّ المشتريات، يعني الذّهاب للخطّ المفتوح تقليل الكد والأعمال الورقيّة، وإنفاق وقت أطول في إدارة المخزون، والعمل بإبداع مع الموردين. "هذا هو المفتاح،" يقول منفذ H-P ذلك. "يمكنك أن تجعل الأفراد يركزوا الآن على الأنشطة التي تضيف قيمة. فيستطيع مهنيو الاستحواذ الآن أن يجدوا مصادر مختلفة، وعمل مع الموردين لتقليل التّكاليف، وتطوير منتجات جديدة".



المشتريات في الخط المفتوح – أو الاستحواذ الالكترونيّ: تقدم تبادلات التّجارة العامة مثل تبادل كوفيسنت Covisint لصناعة السّيارات طريقة أسرع، وأكثر كفاءة لشراء معلومات B-to-B، والتّجارة فيها، وتبادلها. وتعاملت التبادلات بأكثر من 50 بليون دولار في أوامر أجزاء السّيارات في السنة الماضية.

إلاّ أن التوسع السريع في استخدام الاستحواذ الالكترونيّ يقدم بعض المشاكل ايضا. مثال ذلك، في نفس الوقت الّذي يجعل الويب من الممكن أن يشترك الموردون، والعملاء في بيانات الأعمال، وحتي يتعاونوا على تصميم المنتج، فإنّه يمكن أن يتسبّب في تآكل علاقات المورد والعميل التي تكوّنت على مدار عقود زمنيّة. وتستخدم الكثير من الشّركات الويب في البحث عن موردين أفضل.

كما يمكن أن ينتج عن الاستحواذ الالكترونيّ كوارث أمن محتملة ايضا. فيقول أكثر من 80% من الشّركات أن الأمن هو العائق الأساسيّ للتّوسيع في الرّوابط الإلكترونية مع العملاء، والشّركاء. ورغم أن من الممكن حماية البريد الالكترونيّ، والعمليّات الجارية البنكيّة من خلال التشفير الأساسيّ، إلاّ أن البيئة الآمنة اللاّزمة للأعمال لتأدية تداخلات سريّة لا زالت مفتقدة. فتنفق الشّركات الملايين على الأبحاث عن استراتيجيات دفاعيّة لإبعاد المتطفّلين. فتحدّد نظم سيسكو Cisco Systems، على سبيل المثال، أنواع الموجهات، وجدران النّار، وإجراءات الأمن التي يجب أن يستخدمها شركاؤها لحماية توصيلات الاكسترانت. وفي الحقيقة، تذهب الشّركة لأبعد من ذلك ايضا – فترسل مهندسي الأمن لديها لفحص دفاع الشّريك، والاحتفاظ بالشّريك عوليا لأيّ اختراق أمن ينشأ من حاسبها.

الأسواق المؤسساتية، والأسواق الحكوميّة
INSTITUTIONAL AND GOVERNMENT MARKETS

ركزت مناقشتنا للشّراء التّنظيمي، حتي الآن، على سلوك شراء مشتري الأعمال. ويسّري الكثير من هذه المناقشة على الممارسات العمليّة لشّراء التّنظيمات المؤسساتية، والحكومة ايضا. إلاّ أن لهذين السّوقين لغير الأعمال سمات، واحتياجات إضافية. وفي هذا القسم الأخير، نتناول السّمات الخاصّة للأسواق المؤسساتية، والحكوميّة.

الأسواق المؤسساتية Institutional Markets

يتكون السّوق **المؤسساتي institutional market** من المدارس، والمستشفيات، وبيوت التّمريض، والسّجون، ومؤسّسات أخرى تقدم سلعا، وخدمات للنّاس في رعايتها لهم. تختلف المؤسّسات عن بعضها بعضا في رعايتها، وأهدافها. مثال ذلك، تعمل مستشفيات هيومانا Humana للرّبح، بينما توفر شقيقات المستشفى الخيريّ Sisters of Charity Hospital غير الهادفة للرّبح رعاية صحية للفقراء، كما يمكن أن تقدم المستشفى التي تديرها الحكومة خدمات خاصّة للجنود.

> **السّوق المؤسساتي institutional market**
> المدارس، والمستشفيات، وبيوت التّمريض، والسّجون، ومؤسّسات أخرى تقدم سلعا، وخدمات للنّاس في رعايتها لهم.

تتسمّ الكثير من الأسواق المؤسساتية بميزانيات منخفضة، ومدعمين مقيدين. مثال ذلك، لدي مرضي المستشفى القليل من الاختيار ويجب أن يتناولوا أي طعام يقدمه المستشفى لهم. وعلى وكيل مشتريات

المستشفى أن يحدّد جودة الطّعام الذّي يشتريه للمرضي. ونظرا لتقديم الطّعام كجزء من مجموعة الخدمة كلّها، لا يكون هدف الشّراء الرّبح. ولا يكون الهدف تقليل التّكلفة الصّارم - فسوف يشكو المرضي الذين يحصلوا على طعام منخفض الجودة للآخرين، ويضر هذا بسمعة المستشفى. لذلك، يجب أن يبحث وكيل مشتريات المستشفى عن بائعي طعام مؤسّسات تحقّق جودّتهم أقلّ نمطيّة معينة، أو تتعداها، ويكون سعرهم منخفضا.

يحدّد الكثير من المسوقين أجزاء مستقلّة لتلبية السّمات والاحتياجات الخاصّة للمشترين المؤسساتيين. مثال ذلك، تنتج هاينز Heinz الكيتشب، ومنتجاتها الأخرى، وتغلفها، وتحدّد أسعارها بصورة مختلفة لتخدم متطلّبات أسواق المستشفيات، والكليّات، والأسواق الأخرى بصورة أفضل.

الأسواق الحكوميّة Government Markets

يقدم **سوق الحكومة government market** فرصا كبيرة للكثير من الشّركات، سواء كانت كبيرة، أو صغيرة. ففي معظم الدّول، تكون تنظيمات الحكومة مشترين رئيسيّين للسلع، والخدمات. ففي الولايات المتّحدة بمفردها، تحتوي الحكومات الفيدرالية، والولائية، والمحلّية على أكثر من 82,000 وحدة شراء. ويتشابه شراء الحكومة، وشراء الأعمال في الكثير من الطّرق. إلاّ أن هناك اختلافات ايضا يجب أن تفهمها الشّركات التي ترغب في بيع المنتجات، والخدمات للحكومات. فللنّجاح في سوق الحكومة، يجب أن يحدّد البائعون متخذي القرار الرّئيسيّين، ويعرفوا العوامل التي تؤثر على سلوك المشتري، ويفهموا عملية قرار الشّراء.

> **سوق الحكومة government market**
> وحدات حكوميّة - فيدراليّة، وولائية، ومحلّية - تشتري، أو تستأجر سلعا، وخدمات لتأدية الوظائف الرئيسية للحكومة.

وتقليديا، تطلب التّنظيمات الحكوميّة من الموردين أن يقدموا عروضا، وعادة يحرّروا العقد مع أقل عرض. وفي بعض الحالات، تعمل وحدة الحكومة تسامحا في الجودة الفائقة للمورد، أو سمعته لإكمال العقود في مواعيدها. كما تشتري الحكومات على أساس التّفاوض على العقد ايضا، أساسا في حالة المشروعات المعقدة التي تشمل تكاليف R&D، ومخاطر كبيرة، وفي الحالات التي توجد فيها منافسة بسيطة.

وتميل تنظيمات الحكومة إلى تفضيل الموردين المحليين عن الموردين الأجانب. والشكوي الرئيسية للشّركات متعدّدة الجنسيّات التي تعمل في أوروبا هي أن كل دولة تظهر تفضيلا لشركاتها الوطنيّة رغم العروض الرّائعة التي تقدمها الشّركات الأجنبيّة. وتعمل المفوضيّة الاقتصادية الأوروبيّة European Economic

Commission على إزالة هذا التّحيز تدريجيّا.

يتأثر مشترو الحكومة، مثل مشتري المستهلك ومشتري الأعمال، بالعوامل البيئيّة، والتّنظيميّة، وما بين الأفراد، والفرديّة ايضا. والشيء الفريد بالنسبة لشراء الحكومة هو أنها مراقبة العامة الخارجيين لها بعناية، والمتراوحين من الكونجرس إلى مجموعات خاصّة متنوّعة مهتمّة في كيفيّة إنفاق الحكومة أموال دافعي الضّرائب. ونظرا لأن قرارات إنفاقهم تكون عرضة لتقويم العامة من النّاس، فتحتاج التّنظيمات الحكوميّة إلى كم كبير من الأعمال الورقيّة من الموردين، والذّين عادة ما يشتكوا من العمل الورقيّ الزّائد، والبيروقراطيّة، والتّنظيمات، وتأخيرات اتّخاذ القرار، والتّغييرات المتكرّرة في أفراد الاستحواذ. وبمعرفة كل الشّريط الأحمر، لماذا تريد أي شركة أن تؤدّي أعمالا مع حكومة الولايات المتّحدة؟ فيما يلي كيف يجيب أحد الاستشاريين الذّي يساعد العملاء في الحصول على أكثر من 30 بليون دولارا في عقود الحكومة على هذا السّؤال:(١٢)

> عندما أسمع هذا السّؤال، فإنّني أحكي قصّة رجل الأعمال الذّي يشتري محل نظم مكونات بعد انتقاله إلى مدينة صغيرة. فقد سأل العاملين الجدد لديه من أكبر مستهلك نظم مكونات في المدينة. واندهش من معرفة أن العميل لا يؤدّي أعمالا مع محله. وعندما سأل المالك عن سبب ذلك، قال له العاملون أن من الصّعب تأدية أعمال مع العميل، كما أنه يطلب ملأ الكثير من الصّيغ. وأشرت إلى أن نفس العميل قد يكون ثريا جدّا، ولا يتعجّل بشيكاته، وعادة يؤدّي أعمالا متكرّرة عندما يكون راضيا. هذا هو نوع العميل الذّي يمكن أن تكون الحكومة الفيدرالية عليه.

تقدم معظم الحكومات توجيهات تفصيليّة للموردين المحتملين تصف كيف يبيعوا للحكومة. مثال ذلك، تنشر إدارة الأعمال الصّغيرة بالولايات المتّحدة U. S. Small Business Administration دليلا باسم *دليل مشتريات، ومواصفات، ومبيعات حكومة الولايات المتّحدة U. S. Government Purchasing, Specification, and Sales Directory*، والذّي يسرد المنتجات، والخدمات التي يتكرّر شراء الحكومة الفيدرالية، ووكالات محدّدة لها. ويصدر مكتب طباعة الحكومة Government Printing Office *أعمال التّجارة اليومية Commerce Business Daily*، والتي تسرد المشتريات الحاليّة، والمخطّط لها، والعقود التي صدرت حديثا، ويمكن أن يقدم كل منهما قيادة لأسواق التّعاقد من الباطن. وتنشر وزارة التّجاريّة للولايات المتّحدة U. S. Commerce Department *أعمال أمريكا Business America*، والتي تقدم تفسيرات لسياسات الحكومة، وبرامجها، وتعطي معلومات واعية عن فرص التّجارة المحتملة في جميع أنحاء العالم.

وفي عدد من المدن الرئيسية، تقوم إدارة الخدمات العامة General Services Administration بتشغيل *مراكز خدمة الأعمال Business Service Centers* بعاملين لتقديم تعليم كامل على طريقة شراء الوكالات الحكوميّة، والخطوات التي يجب أن يتبعها الموردون، وفرص الاستحواذ المتاحة. وتقدم المجلاّت والتّجمعات المهنيّة المختلفة معلومات عن كيفيّة الوصول إلى المدارس، والمستشفيات، وأقسام الطرق

السّريعة، والوكالات الحكوميّة الأخرى. وتحتفظ كل هذه التّنظيمات، والمؤسّسات الحكوميّة بمواقع إنترنت تقدم أحدث المعلومات، والنّصائح.

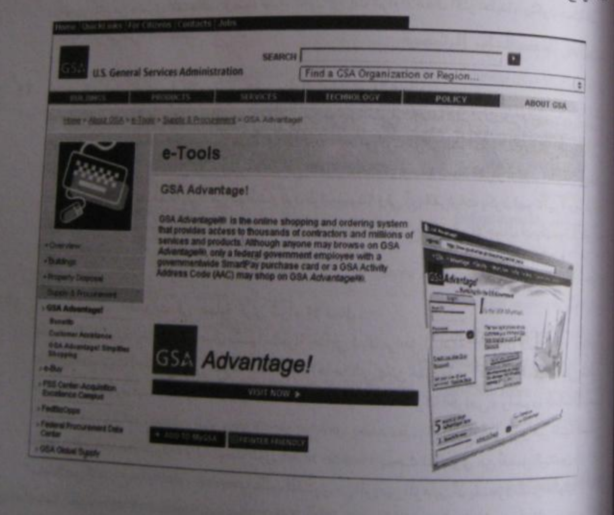
ويحتاج الموردون أن يتقنوا النظام، ويجدوا طرقا لقطع الشّريط الأحمر. مثال ذلك، كانت حكومة الولايات المتّحدة العميل الأكثر أهمية دائما لمنشأة تقنية إيه دي أي ADI Technology Corporation – تناظر العقود الفيدرالية حوالي 90% من عائداتها السّنوية التي تقدر بحوالي 6 مليون دولار. وعادة يهزّ مديرو شركة الخدمات المهنيّة الصّغيرة هذه رؤوسهم لكلّ العمل الذّي يكسب العقود الحكوميّة الشهية هذه. فيشتمل اقتراح العرض الشّامل على 500 إلى 700 صفحة بسبب متطلّبات الأعمال الورقيّة الفيدرالية. ويقدر رئيس الشّركة أن الشّركة أنفقت حوالي 20,000 دولارا، معظمها في ساعات العمالة، لإعداد اقتراح عرض واحد. ولحسن الحظ، بدأت تعمل إعادة تشكيل الشّراء الحكومي ممّا يبسط إجراءات التّعاقد، ويجعل تقديم العروض أكثر جاذبيّة، وبصفة خاصّة للبائعين الصّغار. وتشمل إعادة التّشكيل هذه تركيزا أكبر على شراء عناصر تجاريّة من على الرف بدلا من بناء عناصر طبقا لمواصفات الحكومة، واتّصالات خط مفتوح مع البائعين لإلغاء الأعمال الورقيّة الكثيرة، و "استخلاص المعلومات" من الوكالة الحكوميّة المناسبة للبائعين الذّين خسروا العطاء، مما يمكنهم من زيادة فرصهم للكسب في الجولة التّالية. (١٣)

كما تلعب المعايير غير التّقنية دورا متزايدا في شراء الحكومة ايضا. فيطلب من المشترين الحكوميّين أن يكونوا في صفّ شركات الأعمال، والمناطق، التي تكون في حالة كساد، وشركات الأعمال الصّغيرة، والشّركات التي تمتلكها أقليات، وشركات الأعمال التي تتجنّب التّمييز العنصريّ، والجنسيّ، والأعمار. ويحتاج البائعون أن يحافظوا على هذه العوامل في أذهانهم عند اتّخاذ القرار لمحاولة الحصول على أعمال الحكومة.

وليست الكثير من الشّركات التي تبيع للحكومة موجّهة للتّسويق لعدد من الأسباب. فيتحدّد إجمالي إنفاق الحكومة بواسطة المسؤولين المنتخبين بدلا من جهد التّسويق لتطوير هذا السّوق. ويركز شراء الحكومة على السّعر، ويستثمر موردو التّسويق جهودهم في التّقنية لتقليل التّكاليف. وعندما تتحدّد خواص المنتج بعناية، لا يصبح تمييز المنتج عامل تسويق. ولا يصبح الإعلان، أو البيع الشّخصي مهما كثيرا في كسب العروض على أساس العرض المفتوح.

إلاّ أن عدد من الشّركات شيّدت أقسام تسويق حكومة مستقلّة، بما في ذلك جنرال الكتريك General Electric، وروكويل Rockwell، وكوداك Kodak، وجود يير Goodyear. تتوقّع هذه الشّركات احتياجات الحكومة، ومشروعاتها، وتشارك في مرحلة مواصفات المنتج، وتجمع ذكاء تنافسيا، وتعد عروضها بعناية، وتنتج اتّصالات قويّة لوصف، وتقوية سمعة شركاتها. وأعدت شركات أخرى برامج تسويق حسب الطّلب لمشتري الحكومة. مثال ذلك، لدي دل للحاسب Dell Computer وحدات أعمال محدّدة مفصلة لتلبية احتياجات مشتري الحكومة الفيدرالية والحكومات الولائية، والمحلّية. وتقدم دل لعملائها صفحات ويب Premier Dell.com التي تشمل تسعيرا خاصّا.

وخلال العقد الأخير، ذهبت بعض مشتريات الحكومة إلى الخط المفتوح. مثال ذلك، أصبحت Commerce Business Daily في الخط المفتوح الآن مع موقعها fedBizOpps/CBD (http://cbd.cos.com). كما بدأت الوكالتان الفيدراليتان اللّتان تعملان كوكلاء شراء لبقيّة الحكومة مواقع ويب توفر اتّصالا في الخط المفتوح بنشاط مشتريات الحكومة. وأعدت إدارة الخدمات العامة General Service Administration (GSA) موقع ويب ميزة جي إي إيه! GSA Advantage! (www.gsa.gov)، وتقدم وكالة إمدادات الدّفاع Defence Logistics Agency (www.dla.mil) بوّابة الاستحواذ Procurement Gateway. تسمح مثل هذه المواقع لوكالات الدّفاع والوكالات المدنيّة المخول لها بشراء كل شيء من التوريدات الطبية والمكتبيّة إلى الملابس عبر مشتريات الخط المفتوح. ولا يبيع GSA، و DLA السّلع التّجاريّة المخزنة فقط من خلال مواقعها على الويب، وإنّما تنتج روابط مباشرة ايضا بين المشترين، وموردي العقد ايضا. مثال ذلك، ينقل فرع DLA الذّي يبيع 160,000 نوعا من التوريدات الطبية للقوات المسلحة الأوامر مباشرة إلى البائعين مثل بريستول مايرس Bristol-Mayers. وتعد مثل نظم الإنترنت هذه بالغاء الكثير من المشاحنات التي توجد في بعض الأحيان في التّعامل مع مشتريات الحكومة. (١٤)



تذهب شراء الحكومة الفيدرالية للخطّ المفتوح. فيسمح موقع ويب GSA Advantage! للوكالات الدفاعية والمدنيّة بشراء كل شيء من التوريدات الطبية والمكتبيّة إلى الملابس عبر مشتريات الخط المفتوح.

استعراض المفاهيم

تتشابه أسواق الأعمال، وأسواق المستهلك ببعض الطّرق الرئيسية. مثال ذلك، يشمل كل منهما النّاس في أدوار الشّراء الذّين يتّخذوا قرارات الشّراء لتحقيق الاحتياجات. إلا أن أسواق الأعمال تختلف في الكثير من الطّرق عن أسواق المستهلك ايضا. فلأحد الأشياء، يكون سوق الأعمال هائلا *enormous*، أكبر كثيرا من سوق المستهلك. ففي الولايات المتّحدة بمفردها، يشمل سوق الأعمال تنظيمات تشتري سلعا، وخدمات بترليونات الدّولارات سنويًا.

١) **تعريف سوق الأعمال، وتوضيح كيف تختلف أسواق الأعمال عن أسواق المستهلكين.**

يشير سلوك مشتري الأعمال *business buyer behavior* إلى سلوك شراء التّنظيمات التي تشتري سلعا، وخدمات للاستخدام في إنتاج منتجات، وخدمات أخرى، والتي تباع، أو تؤجر، أو أو تورد إلى آخرين. كما يشمل سلوك شركات تجارة التّجزئة، وتجارة الجملة التي تحصل على السّلع بغرض إعادة بيعها، أو إعادة تأجيرها لآخرين محققة أرباحا من ذلك.

وبالمقارنة مع أسواق المستهلك، عادة يكون لأسواق الأعمال مشترين أقلّ في العدد وأكبر في حجم الشّراء والذّين يكونوا أكثر تركيزا جغرافيا. ويكون طلب الأعمال مستخلصا *derived*، و غير مرن *inelastic*، وأكثر تذبذبا *fluctuating*. وعادة يكون مشمول بائعين أكثر في قرار شراء الأعمال، ويكون مشترو الأعمال مدرّبين أكثر، ومهنيين أكثر من مشتري المستهلك. وبصفة عامة، تكون قرارات شراء الأعمال أكثر تعقيدا، وتكون عملية الشّراء رسمية أكثر من شراء المستهلك.

٢) **تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على سلوك مشتري الأعمال.**

يتخذ مشترو الأعمال قرارات تختلف مع ثلاثة أنواع من مواقف الشّراء: *إعادة الشّراء المباشرة straight rebuy*، و *إعادة الشّراء المعدّلة modified rebuy*، و *المهمة الجديدة new task*. ويكون مركز الشّراء، والذّي يمكن أن يتكون من العديد من الأشخاص المختلفين الذّين يلعبوا الكثير من الأدوار المختلفة، وحدة اتّخاذ القرار لتنظيم الشّراء. ويحتاج مسوق الأعمال أن يعرف ما يلي: من هم المشاركون الرئيسيون؟ وفي أي القرارات يكون لهم تأثير؟ وما درجة تأثيرهم النسبيّة؟ وما معايير القرار التي يستخدمها كل مشارك؟ كما يحتاج مسوقو الأعمال أن يفهموا التأثيرات البيئيّة، والتنظيمية، وما بين الأفراد، والفرديّة على عملية الشّراء ايضا.

٣) **ذكر، وتعريف الخطوات في عملية قرار شراء الأعمال.**

يمكن أن تكون عملية اتّخاذ قرار الأعمال بنفسها مشمولة جدًا في ثمان مراحل أساسيّة: (١) *إدراك المشكلة problem recognition*، يدرك أحد الأفراد في الشّركة المشكلة، أو الحاجة التي يمكن تحقيقها عن طريق الحصول على المنتج، أو الخدمة، و (٢) *وصف الحاجة العامة general need description*، تحدّد الشّركة الخواص، والجودة العامة للعنصر الذّي تحتاجه، و (٣) *مواصفات المنتج product specification*، يحدّد تنظيم الشّراء أفضل خواص تقنية للمنتج للعنصر الذّي تحتاجه الشّركة، و (٤) *بحث المورد supplier search*، يبحث المشتري عن أفضل البائعين، و (٥) *استخلاص الاقتراح proposal solicitation*، يطلب المشتري من الموردين المؤهلين أن يقدموا مقترحاتهم، و (٦) *اختيار المورد supplier selection*، يجري المشتري تقويما للمقترحات، ويختار المورد، أو الموردين، و (٧) *مواصفات روتين الأمر order-routine specification*، يكتب المشتري الأمر النهائيّ مع المورد (الموردين) المختار، ويحدّد المواصفات التّقنية، والكميّات اللاّزمة، ووقت التّسليم المتوقّع، وسياسات الإعادة، والضّمانات، و

(٨) *تقويم الأداء performance review*، يقدر المشتري رضائه من الموردين، ويحدّد إذا كان سيستمرّ معهم، أو سيعدل شروط استمراره معهم، أو ينتهي التّعامل معهم.

٤) **مقارنة الأسواق المؤسساتية، والحكوميّة، وشرح كيف يتخذ مشترو المؤسّسات، والحكومة قرارات شرائهم.**

يشمل *السّوق المؤسساتي institutional market* المدارس، والمستشفيات، والسّجون، ومؤسّسات أخرى تقدم سلعا، وخدمات للنّاس في رعايتها لهم. وتتسمّ هذه الأسواق بميزانيات منخفضة، ورعاة مقيدين. ويتكون سوق الحكومة *government market*، والذّي يكون ضخما من وحدات الحكومة - الفيدرالية، والولائية، والمحلّية - التي تشتري السّلع، والخدمات أو تؤجرها لتأدية الوظائف الرئيسية للحكومة.

يشتري مشترو الحكومة المنتجات، والخدمات للدّفاع، والتّعليم، والرّفاهية العامة، والاحتياجات العامة الأخرى. وتكون الممارسات العمليّة لشراء الحكومة مرتفعة التخصص، والتّحديد مع تقديم عروض مفتوحة، أو عقود متفاوض عليها تتسمّ بها معظم المشتريات. ويعمل مشترو الحكومة تحت عين الرّقابة من الكونجرس، والكثير من مجموعات الرّقابة الخاصّة. لذلك فإنّها تميل إلى طلب الكثير من الصّيغ، والتوقيعات، وتستجيب ببطء أكبر ودراسة عند إصدار الأوامر.

استعراض المصطلحات الرئيسية

- سلوك مشتري الأعمال business buyer behavior
- عملية شراء الأعمال business buying process
- مشترون buyers
- مركز الشّراء buying center
- مقررون deciders
- طلب مستخلص derived demand
- حرّاس البوابة gatekeepers
- وصف الحاجة العامة general need description
- سوق الحكومة government market
- المؤثرون influencers
- السّوق المؤسساتي institutional market
- إعادة شراء معدلة modified rebuy
- مهمة جديدة new task
- مواصفات روتين الأمر order-routine specification
- تقويم الأداء performance review
- إدراك المشكلة problem recognition
- مواصفات المنتج product specification
- استخلاص الاقتراح proposal solicitation
- إعادة شراء مباشرة straight rebuy
- تطوير المورد supplier development
- بحث المورد supplier search
- اختيار المورد supplier selection
- بيع النّظم systems selling
- مستخدمون users
- تحليل القيمة value analysis

مناقشة المفاهيم

١) كيف يختلف هيكل السّوق، والطّلب لأسواق أعمال رقائق المشغلات المصغرة انتل عن تلك الخاصّة بأسواق المستهلك؟

٢) بصفة عامة، كيف تتشابه القرارات، وعمليات القرار لأسواق الأعمال مع تلك لأسواق المستهلك؟ وكيف تختلف؟

٣) في عملية مشتريات مركز الشّراء، من من مشاركي مركز الشّراء المرجح أن يعمل كلا من العبارات التّالية. المشتري، أو المقرّر، أو حارس البوابة، أو المؤثّر، أو المستخدم؟

- "يكون وكيل الرّبط هذا جيدا. وعلى أن أضع المنتج معه".
- "لقد حدّدت وكيل الرّبط هذا لعمل آخر، وهو يعمل لنا".
- "دون موعد، لا يدخل أي مندوب مبيعات لمقابلة السّيد جونسون Mr. Johnson".
- "حسنا، إنّها صفقة جيدة - سنشتريها".
- "سوف أصدر الأول كأوّل شيء غدا".

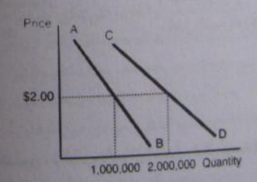
٤) ذكر هذا الفصل أن عملية شراء الأعمال تتكون من ثمان خطوات، والتي تشبه عملية شراء المستهلك من خمس خطوات. كيف يمكنك تجميع الثمان خطوات في عملية شراء الأعمال في الخمس خطوات لعمليّة شراء المستهلك؟

٥) اذكر، واشرح الثّلاث فوائد، والثّلاث عيوب للتّجارة الإلكترونية من الأعمال إلى الأعمال.

٦) أفرض أنك تمتلك شركة طباعة صغيرة، ولديك فرصة لتقديم عرض للحصول على عقد من الحكومة الفيدرالية والذّي يمكن أن يوفر لشركتك الكثير من الأعمال الجديدة. اذكر ثلاث مميّزات وثلاثة عيوب للعمل تحت عقد من الحكومة الفيدرالية.

تطبيق المفاهيم

١) يكون مفجر الطّاقة Burst-of-Energy منتج طعام محدّد موقعه في سوق الرّياضة المتطرّفة كمقوي للأداء. ورأي موزع المنتج زيادة في الطّلب على المنتج (ممثّل في الشّكل التّالي). ولم تفعل الجهة المنتجة شيئا لإنتاج هذا الطّلب، إلا أنّ كان هناك تقريران بظهور صور لاثنين من الشّخصيّات المشهورة مع المنتج. هل يمكن أن يحدث شيء معين مثل هذا؟ بناء على خريطة الطّلب، كيف تصف الطّلب على المنتج؟ وهل هو مرن أو غير مرن؟ وهل يمكنك تسمية هذا المثال طلبا متذبذبا؟ دعم إجابتك.



٢) أفرض أنك تمتلك أعمالا صغيرة تقدم خدمات إصلاح الحاسبات الشّخصيّة لأعمال محليّة. بالإضافة إلى خدمات الإصلاح الأساسيّة التي تقدمها الآن، فإنّك تفكر في تقديم خدمات جديدة. بتطبيق مفهوم "بيع النّظم"، ما

الخدمات الإضافية التي يمكنك تقديمها والتي يمكن أن تعمل حل مجموعة كاملة، أو نظم كاملة لعملائك؟

٣) كون مجموعات صغيرة، وقارن التشابهات، والاختلافات بين المشتري في مستشفى إدارة فيتيران Veteran's Administration Hospital، ومشتري من مستشفى أربع نقاط مثل هيومانا Humana. قارن المشترين على العوامل الأربعة التّالية: البيئيّة، والتّنظيميّة، وما بين الأفراد، والفرديّة.

التّركيز على التّقنية

بالنسبة للأعمال الصّغيرة، يمكن أن يكون الحصول على عقد مع جزء من الحكومة الفيدرالية جيدا، وسيئا في نفس الوقت. يأتي الجانب الجيد في صورة عائدات إضافية مرحب بها. ويأتي الجانب السّيء من الجهد الخارق اللاّزم لتصبح الأعمال موردا مؤهلا للحكومة الفيدرالية. ويمكن أن يوجد أحد أفضل المواقع الذّي طور خصّيصا لمساعدة الأعمال الصّغيرة في أن تصبح موردين مؤهلين في http://www10.americanexpress.com/sif/cda/page/0,1641,6279,00.asp#section2. وتقدم أمريكان اكسبريس American Express في هذا الموقع المعرفة، والأدوات اللاّزمة لبدء عملية تقديم العروض لعقود الحكومة. أفرض أن لديك شركة تصنيع صغيرة متخصّصة في تصنيع نظم أمن بيومترية لبصمات اليد. ادخل هذا الموقع، واعمل ما يلي:

١) احصل على نسخة من صيغة SF 129 (قد لا توجد في موقع أمريكان اكسبريس)، واملأها بأفضل قدر ممكن.

٢) ما يكون رقمك SIC، أو NAICS، ووصفك؟

٣) اوجد عرضا فيدراليا يكون مفتوحا لنظام الأمن.

٤) هل كانت هذه مهمة صعبه؟ اشرح إجابتك.

التّركيز على الأخلاق

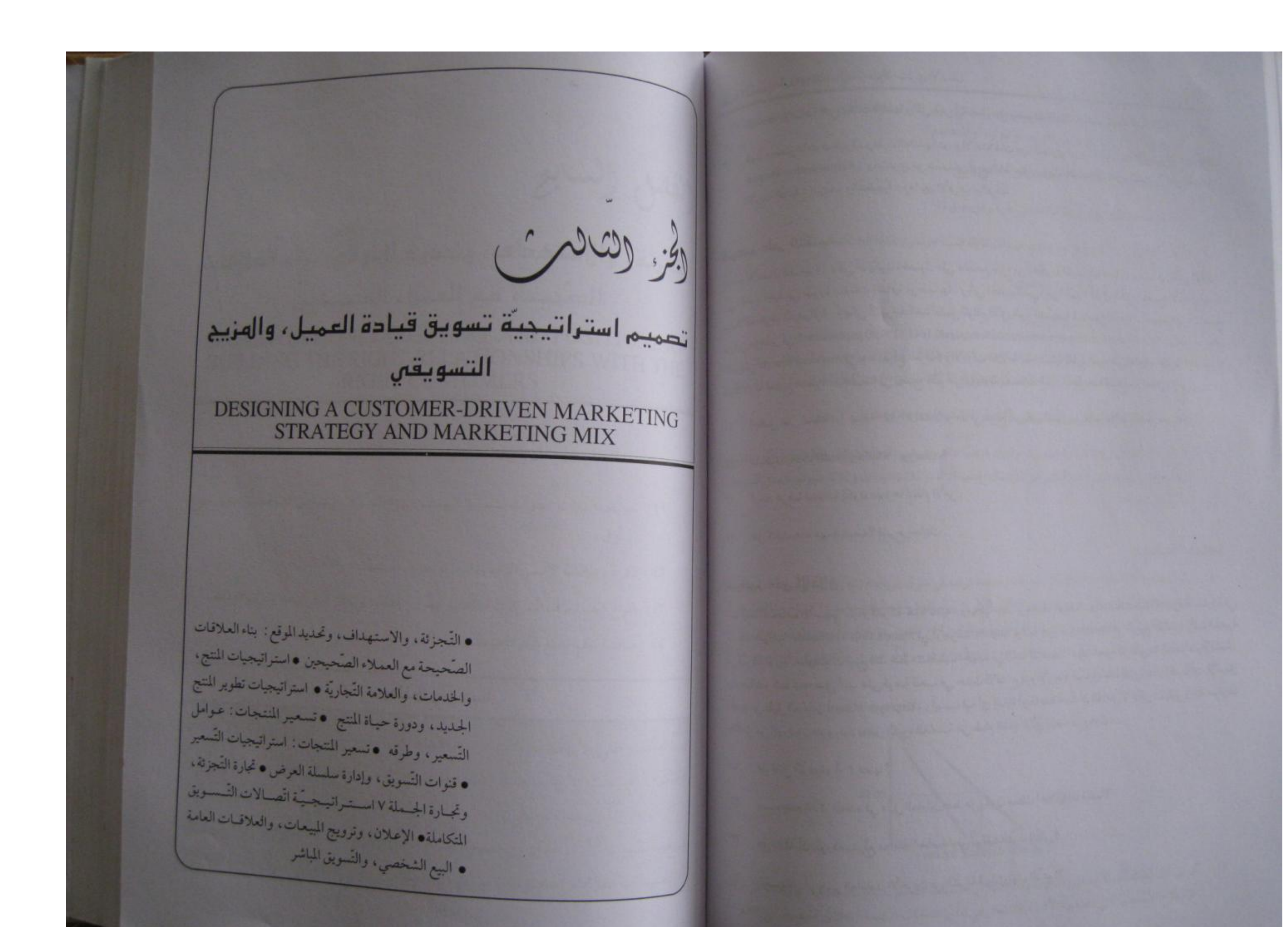
أنت أحد أصحاب الأسهم الكبار لشركة تقنية ناميه، ومحبّ جداّ لرياضة الجولف. وقد فتحت لتوك دعوة للمشاركة في مسابقة الجولف Masters Golf Tournament في أوجوستا Augusta بولاية جورجيا Georgia في الرّبيع القادم. وأتت الدّعوة من شركة توريد حاولت أن تبيع لك خط منتجاتها الجديد في السنة الماضية. سيدفعوا كل شيء، السّفر، والإقامة، والوجبات، كما ستحصل أنت على فرصة للعب في حدث الافتتاح يوم الأربعاء السّابق لبدء المباريات. وقد قرأت الإصدار الجديد من دليل العاملين Employee Manual، وليست فيه أي إشارة أو قاعدة تحدّد أن العامل لا يمكن أن يقبل رحلة مدفوعة بالكامل من المورد، رغم وجود بعض القيود الغامضة عن طعام الغداء الذّي يدفعه الموردون.

١) هل تقبل الدّعوة، أو ترفضها؟

٢) بسبب عدم الذّكر المحدد في دليل العاملين فقط هل يكون عملك أخلاقيّا إذا قبلتها؟

٣) هل تعتقد أن المورد سيتوقّع معاملة "خاصّة" في موقف الشّراء التّالي؟

٤) كيف يمكن أن يفسّر العاملون الآخرون في الشّركة قبولك لهذه الدّعوة؟



الجزء الثّالث

تصميم استراتيجيّة تسويق قيادة العميل، والمزيج التسويقي

DESIGNING A CUSTOMER-DRIVEN MARKETING STRATEGY AND MARKETING MIX

● التّجزئة، والاستهداف، وتحديد الموقع: بناء العلاقات الصّحيحة مع العملاء الصّحيحين ● استراتيجيات المنتج، والخدمات، والعلامة التّجاريّة ● استراتيجيات تطوير المنتج الجديد، ودورة حياة المنتج ● تسعير المنتجات: عوامل التّسعير، وطرقه ● تسعير المنتجات: استراتيجيات التّسعير ● قنوات التّسويق، وإدارة سلسلة العرض ● تجارة التّجزئة، وتجارة الجملة ٧ استراتيجيّة اتّصالات التّسويق المتكاملة ● الإعلان، وترويج المبيعات، والعلاقات العامة ● البيع الشّخصي، والتّسويق المباشر

الفصل السابع

التّجزئة، والاستهداف، وتحديد الموقع: بناء العلاقات الصّحيحة مع العملاء الصّحيحين

SEGMENTATION, TARGETING, AND POSITIONING: BUILDING THE RIGHT RELATIONSHIPS WITH THE RIGHT CUSTOMERS

بعد دراستك هذا الفصل، يجب أن تكون قادرا على

١) تعريف الثّلاث خطوات لتسويق الهدف: تجزئة السّوق، وتسويق الهدف، وتحديد موقع السّوق.

٢) ذكر، ومناقشة الأسس الرئيسية لتجزئة أسواق المستهلك، والأعمال.

٣) شرح كيف تعرف الشّركات قطاعات السّوق الجذّابة، وتختار استراتيجيّة تسويق الهدف.

٤) مناقشة كيف تضع الشّركات منتجاتها لأقصي ميزة تنافسيه في السّوق.

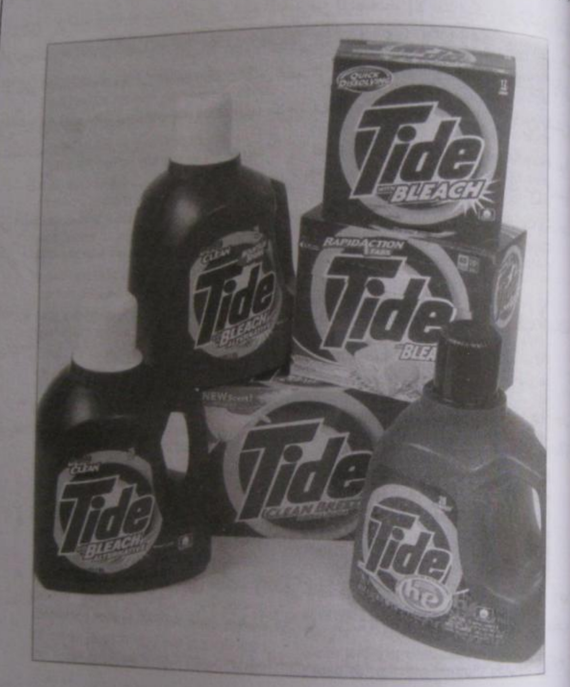
استعراض المفاهيم
لقدّ تعلّمت حتي الآن ما هو التّسويق، وأهمية فهم المستهلكين، وبيئة السّوق. ومع هذه الخلفيّة، أصبحت على استعداد الآن للخوض بمزيد من العمق في استراتيجيّة التّسويق، وتكتيكاته. يتناول هذا الفصل بمزيد من الفحص قرارات استراتيجيّة التّسويق الرئيسية – كيفيّة تقسيم الأسواق إلى مجموعات عملاء معنويّة (تجزئة السّوق)، واختيار أي مجموعات عملاء لخدمتها (تسويق الهدف)، وإنتاج جهود تسويق تخدم العملاء

المستهدفين بصورة أفضل (تحديد الموقع). ويوضح الفصل التّالي أدوات التّسويق التكتيكي - الأربعة بيز *4 Ps* - التي يستخدمها المسوقون في إيجاد هذه الاستراتيجيات.

وكمثال افتتاحي للتّجزئة، والاستهداف، والموقع عند العمل، دعنا نلقي نظرة على بروكتر وجامبل (P&G) Procter & Gamble، احدى أكبر شركات السّلع الاستهلاكيّة في العالم. فيستخدم حوالي 99% من الأسر في الولايات المتّحدة منتجا واحدا، أو أكثر على الأقلّ من 300 علامة تجاريّة لبروكتر وجامبل، وتشتري الأسرة التقليدية، وتستخدم بانتظام من دزن (دستة) إلى درزنين (دستين) من العلامات التّجاريّة لبروكتر وجامبل. لكن لماذا يتنافس هذا المسوق الرّائع مع نفسه على أماكن أرفف محلاّت السوبر ماركت عن طريق تسويق سبع علامات تجاريّة مختلفة من منظّفات الملابس؟ تقدم قصّة P&G مثال عظيما لكيف يستخدم المسوقون الأذكياء التّجزئة، والاستهداف، وتحديد الموقع.

تبيع P&G سبع علامات تجاريّة من منظّفات الملابس في الولايات المتّحدة (تايد Tide، وشيـر Cheer، وبولد Bold، وجين Gain، وإرا Era، ودريفت Dreft، وفبريز Febreze، وإيفوري سنو Ivory Snow). كما تبيع ستّ علامات تجاريّة من صابون اليد (إيفوري Ivory، وسيف جارد Safeguard، وكاماي Camay، وأولاي lay، وزست Zest، وأولد سبايس Old Spice)، وخمس علامات تجاريّة من الشامبو (بانتين Pantene، وهيد وشولدرز Head & Shoul-ders، وبيرت Pert، وفيزيك Physique، وفيدال ساسون Vidal Sassoon)، وأربع علامات تجاريّة من صابون غسالات الصّحون (داون Dawn، وإيفوري Ivory، وجوي Joy، وكاسكيد Cascade)، وثلاث علامات تجاريّة لكلّ من للمناديل، والمناشف الورق (شارمين Charmin، وباونتي Bounty، وبوفس Puffs)، ومزيلات العرق (سيكريت Secret، وشور Sure، وأولد سبايس Old Spice)، وعلامتين تجاريتين لكلّ من ملينات القماش (دوني Downy، وبونسي Bounce)، ومستحضرات التّجميل (كوفر جيرل Cover Girl، وماكس فاكتور Max Factor)، وجرعات رعاية الجلد (أولاي Olay، ونوكسيما Noxema)، والحفائظ (بامبرز Pampers، ولوفس Luvs). إضافة إلى هذا، لدي MarketsP&G العديد من العلامات التّجاريّة المختلفة في كل فئة من الأسواق الدّولية. مثال ذلك، تبيع الشّركة 16 علامة تجاريّة مختلفة لمنظفات الغسيل في أمريكا اللاتينية Latin America، و 19 في أوروبا

Europe، والشّرق الأوسط Middle East، وافريقيا Africa. (انظر موقع ويب B&G (www.pg.com) لنظرة كاملة على العلامات التّجاريّة المعتادة المدهشة للشّركة).



تكمل العلامات التّجاريّة هذه من P&G بعضها بعضا على أرفف نفس محل السوبر ماركت. لكن لماذا تقدم P&G عددا من العلامات التّجاريّة في فئة واحدة بدلا من تركيز مواردها على علامة تجاريّة رائدة واحدة؟ تقع الإجابة في الحقيقة أن النّاس المختلفين يحتاجوا إلى مزيج منافع *mix of benefits* مختلف من المنتجات التي يشتروها. لنأخذ منظّفات الملابس كمثال. يستخدم النّاس منظّفات الملابس في تنظيف ملابسهم. كما أنهم يريدوا

أشياء أخرى من المنظّفات ايضا - مثل الاقتصاد، وقوة التبييض، وتليين القماش، والرّائحة العطرة، والقوّة أو الاعتدال، والتخلص من كميّات بقع كبيرة أو قلة فقط من البقع. وكلنا نريد بعضا من كل هذه المنافع من المنظّف، إلا أنّنا يمكن أن تكون لدينا أولويات priorities مختلفة لكلّ منفعة. فلبعض النّاس، يكون التّنظيف، وقوة التبييض الأكثر أهمية، ولبعضهم الآخر يكون تليين القماش أكثر أهمية، كما يريد بعضهم الآخر منظّف معتدل يعطي رائحة عطرة. لذلك، توجد مجموعات - أو قطاعات - من مشتري منظّفات الملابس، ويسعي كل قطاع إلى خليط خاص من المنافع.

لقدّ عرفت P&G سبعة قطاعات مهمة على الأقلّ لمنظفات الملابس، وذلك مع العديد من القطاعات الفرعيّة، وطورت علامة تجاريّة مختلفة صممت لتلبية الاحتياجات الخاصّة لكلّ منها. وتوضع السّبع علامات تجاريّة للقطاعات المختلفة كما يلي:

- تقدم تايد *Tide* "تنظيف القماش، ورعايته بأفضل ما يمكن". فهي منظّف العائلة لكلّ الأغراض الذّي يكون "قاسيا على البقع المشحمة".
- تكون شير *Cheer* "خبير الألوان". وتساعد في الحماية ضدّ البهتان، وتغيير الألوان. وتآكل القماش، مع مبيض أو دون مبيض. وتكون شير فري *Cheer Free* "مختصة ومختبرة . . . ولا تحتوى على روائح أو أصباغ مثيرة".
- وتكون بولد *Bold* المنظّف المبني فيه ملّين القماش.
- وأعيد تحديد موقع جين *Gain*، والذّي كان في الأصل منظّف P&G "الانزيمي enzyme" ليكون المنظّف الذّي يعطيك ملابس نظيفة، ورائحتها زكية. فهو "ينظف ويجعل الملابس ناضرة مثل شروق الشمس. قوة تنظيف كبيرة، ورائحة تديم النّظافة".
- وتكون إرا *Era* "أداة القوّة لإزالة البقع، والمعالجة السّابقة". ويحتوى على انزيمات متقدّمة لمحاربة البقع الشّديدة، ويساعد في جعل الغسيل كلّه نظيفا. ولدي إرا ماكس *Era Max* ثلاثة أنواع من الانزيمات النشطة للمساعدة في محاربة الكثير من البقع التي تواجهها العائلة النشطة.

- وتكون إيفوري سنو *Ivory Snow* "المنظف النقي 99.44%". وتقدم "منافع تنظيف نقّي وبسيط".
- وتكون دريفت *Dreft* "المنظّف المصاغ خصّيصا للشطف، وترك الملابس ناعمة لجلد الطّفل". فهو الاختيار رقم واحد لأطباء الأطفال.

وفي كل قطاع، عرفت P&G كوات *أضيق narrower*. مثال ذلك، يمكنك أن تشتري تايد معتاد (في صورة مسحوق، أو سائل)، أو أي من عدد من الصّيغ التّالية:

- يساعد *تايد مع المبيض Tide with Bleach* في "تنظيف غير المرئيات". ويتاح برائحة "نسيم تنظيف،" أو "مونتين سبرينج" المعتادة.
- ويكون *سائل تايد مع بديل التبييض Tide Liquid with Bleach Alternative* "البديل الذّكي لمبيض الكلور". ويستخدم انزيمات نشطة في المعالجة السّابقة، والغسيل، وإزالة أقسي البقع أثناء تبييض الأبيض.
- ويقدم *تايد الإجراء السريع Tide Rapid Action Tabs* "قوة غسيل محمولة لطريقة مريحة للحصول على ملابسك نظيفة من تايد".
- ويقوم *تايد مرتفع الكفاءة Tide High Efficiency* "قوة تنظيف مفتوحة لآلات الغسيل التي تفتح من أعلى".
- ويعطي *نسيم تنظيف تايد Tide Clean Breeze* الرّائحة النّضرة للغسيل الجاف في نسيم نظيف.
- ويسمح لك *تايد مونتين سبرينج Tide Mountain Spring* "بإحضار رائحة النّظافة النّضرة من خارج الباب إلى الدّاخل - رائحة هواء الجبل المنعش. والأزهار الطّبيعيّة الناضرة.
- كما أن *تايد فري Tide Free* "يقدم كل منافع إزالة البقع دون أي أصباغ، أو روائح".

بتجزئة السّوق، وإنتاج عدد من العلامات التّجاريّة للمنظّفات، يوجد لدي P&G عرض جذاب للعملاء في كل مجموعات التفضيل المهمّة. ونتيجة لذلك، تنظف P&G حتي 4 مليون دولار فعلا في سوق المنظّفات في الولايات المتّحدة. فتستخلص تايد، بنفسها، 38% من حصّة السّوق. وتأخذ كل علامات P&G التجارية مع بعضها بعضا 60% من حصّة السّوق في الولايات المتّحدة - أكثر من ثلاثة أمثال المنافس الأقرب يونيليفر Unilever، وأكثر كثيرا ممّا يمكن أن تحقّقه أي علامة تجاريّة فرديّة بنفسها. (١)

تدرك الشّركات الآن أنّها لا يمكن أن تجذب كل المشترين في السّوق، أو على الأقلّ كل المشترين بنفس الطّريقة. فالمشترون متعددون جدّا، ومنتشرون بصورة متسعة جدّا، ومختلفون جدّا في احتياجاتهم، وممارساتهم العمليّة للشّراء. أكثر من هذا، تختلف الشّركات نفسها اختلافا واسعا في مقدراتها على خدمة قطاعات مختلفة من السّوق. وبدلا من ذلك، يجب أن تعرف الشّركات أجزاء السّوق التي يمكن أن تخدمها بصورة أفضل، وبربحيّة أكبر. وتحتاج أن تصمّم استراتيجيات لبناء العلاقات **الصّحيحة** *right* مع العملاء الصّحيحين *right*.

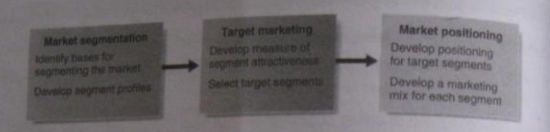
لذلك، انتقلت معظم الشّركات بعيدا عن التّسويق الغزير، وتجاه **تجزئة السّوق، واستهدافه** *market segmentation and targeting* - تعريف قطاعات السّوق، واختيار واحدا أو أكثر منها، وتطوير منتجات وبرامج تسويق تفصلها لكلّ منها. وبدلا من توزيع جهود تسويقها (الطّريقة "القسرية shotgun")، تركز الشّركات على المشترين الذّين لديهم اهتمام أكبر بالقيم التي تنتجها أفضل "الطّريقة "الوافرة rifle").

لم تمارس الشّركات تجزئة التّسويق، واستهدافه دائما. فلمعظم القرن الماضي، تمسكت شركات المنتجات الاستهلاكيّة الرئيسية *بالتسويق الغزير mass marketing* - الإنتاج الغزير، والتّوزيع الغزير، والتّرويج الغزير لنفس المنتج بنفس الطّريقة لكلّ المستهلكين. ووضع هنري فورد Henry Ford تقليدا لاستراتيجية التّسويق هذه عندما قدم الطّراز فورد تيModel T Ford لكلّ المشترين، والذّين يمكنهم الحصول على السّيارة "بأيّ لون طالما أنه اللّون الأسود". وبالمثل، أنتجت كوكاكولا في إحدى المرّات مشروبا واحدا فقط للسوق كلّه، على أمل أن تجذب كل فرد.

إلا أن العديد من العوامل تجعل التّسويق الغزير الآن أكثر صعوبة. مثال ذلك، تجزّأت أسواق العالم الغزيرة ببطء إلى قطاعات أصغر غزيرة - مزدهري الأطفال هنا والجيل اكس هناك، وهنا يوجد قطاع الهسبانيين وهناك قطاع الأمريكيين الأفارقة، وهنا النساء العاملات وهناك الآباء الأفراد، وهنا Sun Belt وهناك Rust Bellt. والآن يجد المسوقون أن من الصّعب جدّا إنتاج منتج واحد، أو برنامج واحد يغري كل هذه المجموعات المتنوّعة.

ويبيّن شكل (٧-١) الثّلاث خطوات الرئيسية في تسويق الهدف. تكون الخطوة الأولى **تجزئة**

السّوق market segmentation - تقسيم السّوق إلى مجموعات صغيرة من المشترين والذّين لهم احتياجات، أو خواص، أو سلوكيات مميّزة ويمكن أن يطلبوا منتجات مستقلّة أو مزيج تسويقي مستقلّ. وتعرف الشّركة الطّرق المختلفة لتجزئة السّوق، وتطوير أنماط لقطاعات السّوق النّاتجة. وتكون الخطوة الثّانية **تسويق الهدف target marketing** - تقويم جاذبيّة كل قطاع سوق، واختيار واحدا منها أو أكثر لدخوله. وتكون الخطوة الثّالثة **تحديد موقع السّوق market positioning** - تحديد الموقع التنافسي للمنتج، وإنتاج المزيج التسويقي التّفصيلي. ونناقش كلا من هذه الخطوات في دورها.



شكل (٧-١) خطوات تجزئة السّوق، واستهدافه، وتحديد موقعه.

تجزئة السّوق market segmentation
تقسيم السّوق إلى مجموعات صغيرة من المشترين والذّين لهم احتياجات، أو خواص، أو سلوكيات مميّزة ويمكن أن يطلبوا منتجات مستقلّة أم مزيج تسويقي مستقلّ.

تسويق الهدف target marketing
عملية تقويم جاذبيّة كل قطاع سوق، واختيار واحدا منها أو أكثر لدخوله.

تحديد موقع السّوق market positioning
ترتيب المنتج ليشغل مكانا واضحا ومميّزا ومرغوبا فيه بالنسبة إلى المنتجات المنافسة في أذهان المستهلكين المستهدفين.

تجزئة السّوق
MARKET SEGMENTATION

يتكون السّوق من مشترين، ويختلف المشترون بطريقة واحدة، أو أكثر. ويمكن أن يختلفوا في رغباتهم، ومواردهم، ومواقعهم، ومواقف شرائهم، وممارساتهم العمليّة للشّراء. ومن خلال تجزئة السّوق، تقسم الشّركة الأسواق الكبيرة غير المتجانسة إلى قطاعات أصغر يمكن الوصول إليها بكفاءة، وفعاليّة أكبر

بالمنتجات، والخدمات التي تتّفق مع احتياجاتها الفرديّة. نناقش، في هذا القسم، أربعة موضوعات تجزئة مهمة: تجزئة أسواق المستهلك، وتجزئة أسواق الأعمال، وتجزئة الأسواق الدّولية، ومتطلّبات التجزئة الفعالة.

تجزئة أسواق المستهلك Segmenting Consumer Markets

لا توجد طريقة واحدة لتجزئة السّوق. فعلى المسوق أن يجرب متغيّرات تجزئة مختلفة، بمفردها، وفي خليط مع بعضها بعضا، ليجد أفضل طريقة لرؤية هيكل السّوق. ويقدم جدول (٧-١) شكلا تخطيطيا للمتغيّرات الرئيسية التي يمكن أن تستخدم في تجزئة أسواق المستهلك. ونلقي نظرة هنا على المتغيرات الجغرافيّة، والسكانية، والنفسيّة، والسّلوكيّة *geographic, demographic, psychographic, and behavioral variables*.

التّجزئة الجغرافيّة

تتطلّب **التّجزئة الجغرافيّة geographic segmentation** تجزئة السّوق إلى وحدات جغرافيّة مختلفة مثل الأمم، أو المناطق، أو الولايات، أو الدّول، أو المدن، أو المناطق المجاورة. ويمكن أن تقرّر الشّركة أن تعمل في منطقة جغرافيّة واحدة، أو بضع مناطق جغرافيّة، أو تعمل في كل المناطق لكنّها توجه انتباها خاصًا للاختلافات الجغرافيّة في الاحتياجات، والرّغبات.

> **التّجزئة الجغرافيّة geographic segmentation**
> تجزئة السّوق إلى وحدات جغرافيّة مختلفة مثل الأمم، أو المناطق، أو الولايات، أو الدّول، أو المدن، أو المناطق المجاورة.

وتركز الكثير من الشّركات الآن جهود منتجاتها، وإعلانها، وترويجها، ومبيعاتها لتتّفق مع احتياجات مناطق، أو مدن، أو حتي مناطق مجاورة فرديّة. مثال ذلك، تبيع كامببلل Campbell شوربة كاجون Cajun الضّخمة في لويزيانا Louisiana، والمسيسيبي Mississippi، وتجعل شوربة جبنتها بالمزيد من التّوابل في تكساس Texas، وكاليفورنيا California. وتقدم ستاربوكس Starbucks معقبات (بعد تناول الطّعام) أكثر، ومحلاّت قهوة أكبر وأكثر راحة في الجنوب حيث يميل العملاء إلى الوصول متأخّرين في اليوم، والبقاء فترات أطول. وتقدم إخوان باركر Parker Brothers صيغا محلّية من مباراتها الاحتكار Monopoly لعدد من المدن الرئيسية بما في ذلك شيكاغو Chicago، ونيويورك New York، وسان فرانسسكو San Francisco، وسان لويس St. Louis، ولاس فيجاس Las Vegas. تتسمّ صيغة لاس فيجاس بلوحة سوداء مع الشّريط The Strip بدلا من مشي اللّوحة Boardwalk، ونوادي الفندق، وزهر فيجاس الأحمر، وعلامات البيوتر المعتادة تشمل بطاقات البلاكجاك، وصلاة الزّواج، وعجلة الروليت.

وتسعي شركات أخرى إلى زرع المنطقة الجغرافيّة غير المأهولة. مثال ذلك، يهرب الكثير من الشّركات

الكبيرة من المنافسة الشرسة في المدن الرئيسية، والضّواحي ويبنوا محلاّت في المدن الصّغيرة من أمريكا. فتنحت هامبتون إن Hampton Inn سلسلة من فنادق الطّريق صغيرة الشّكل في مدن صغيرة جدًا لوحداتها نمطيّة الحجم. وعلى سبيل المثال، تكون تاونسيند Townsend في تينيسي Tennessee بتعدادها البالغ 329 نسمة صغيرة حتي طبقا لنمطيات المدينة الصّغيرة. إلاّ أن المنظر يمكن أن يكون خادعا. فموقعها في طريق كثيف

جدول (٧-١) متغيّرات التّجزئة الرئيسية لأسواق المستهلك.

Geographic	
World region or country	North America, Western Europe, Middle East, Pacific Rim, China, India, Canada, Mexico
Country region	Pacific, Mountain, West North Central, West South Central, East North Central, East South Central, South Atlantic, Middle Atlantic, New England
City or metro size	Under 5,000; 5,000–20,000, 20,000–50,000, 50,000–100,000; 100,000–250,000; 250,000–500,000; 500,000–1,000,000; 1,000,000–4,000,000; over 4,000,000
Density	Urban, suburban, rural
Climate	Northern, southern
Demographic	
Age	Under 6, 6–11, 12–19, 20–34, 35–49, 50–64, 65+
Gender	Male, female
Family size	1–2, 3–4, 5+
Family life-cycle	Young, single; young, married, no children; young, married with children; older, married with children; older, married, no children under 18; older, single; other
Income	Under \$10,000; \$10,000–\$20,000; \$20,000–\$30,000; \$30,000–\$50,000; \$50,000–\$100,000; \$100,000 and over
Occupation	Professional and technical; managers, officials, and proprietors; clerical; sales; craftspeople; supervisors; operatives; farmers; retired; students; homemakers; unemployed
Education	Grade school or less; some high school; high school graduate; some college; college graduate
Religion	Catholic, Protestant, Jewish, Muslim, Hindu, other
Race	Asian, Hispanic, black, white
Generation	Baby boomer, Generation X, Generation Y
Nationality	North American, South American, British, French, German, Italian, Japanese
Psychographic	
Social class	Lower lowers, upper lowers, working class, middle class, upper middles, lower uppers, upper uppers
Lifestyle	Achievers, strivers, survivors
Personality	Compulsive, gregarious, authoritarian, ambitious
Behavioral	
Occasions	Regular occasion; special occasion
Benefits	Quality, service, economy, convenience, speed
User status	Nonuser, ex-user, potential user, first-time user, regular user
User rates	Light user, medium user, heavy user
Loyalty status	None, medium, strong, absolute
Readiness stage	Unaware, aware, informed, interested, desirous, intending to buy
Attitude toward product	Enthusiastic, positive, indifferent, negative, hostile

المرور عليه بين كنوكسفيل Knoxville، وجبال الدّخان Smoky Mountains يجعل القرية تخدم كلا من مسافري الأعمال، والعطلات. وفتحت هامبتون إن وحدة في تاونسيند، وتخطّط لفتح 100 من الوحدات الأخرى في عدد من المدن الصغيرة. وتقل تكلفة التّشغيل في هذه المدن، كما أن الشّركة تبني وحدات أصغر لتتّفق مع الحجم الأقلّ. ولدي تاونسيند هامبتون إن، على سبيل المثال، 54 غرفة بدلا من العدد المعتاد 135 غرفة.

وبالمضاهاة، يطوّر تجار تجزئة آخرون مفاهيم محل جديدة توفر لهم الاتصال بالمناطق الحضريّة مرتفعة الكثافة. مثال ذلك، تعمل هوم ديبوه Home Depot على تقديم محلاّت الجيرة في الأسواق مرتفعة الكثافة مثل مانهاتن Manhattan، والتي ليس من العملي أن توجد فيها محلاّت كاملة الحجم لزيادة حجمها كثيا عن الطلب في هذه المناطق. وبالمثل، تختبر وال مارت محلاّت سلع البقّالة لسوق الجيرة Neighborhood Market لتكمل مراكزها الضّخمة supercenters. (٢)

التّجزئة السكانية (أو الديموغرافية)

تقسم **التّجزئة السكانية (أو الديموغرافية) demographic segmentation** السّوق إلى مجموعات بناء على متغيّرات مثل السّن، والجنس، ودورة حياة العائلة، والدّخل، والعمل، والتّعليم، والدين، والأعراق، والجيل، والجنسيّة. وتكون العوامل السكانية الأسس الأكثر شيوعا لتجزئة مجموعات المستهلكين. أحد أسباب ذلك هو أن معدل احتياجات المستهلكين، ورغباتهم، واستخداماتهم عادة ما تختلف مع اختلاف المتغيّرات السكانية. السّبب الآخر هو أن المتغيّرات السكانية تكون أسهل في قياسها عن معظم أنواع المتغيّرات الأخرى. حتي عند تعريف أجزاء السّوق باستخدام أسس أخرى أوّلا، مثل الفوائد المستهدفة، أو السّلوك، فيجب أن تعرف خواصها السكانية لتقويم حجم سوق الهدف، والوصول إليه بكفاءة.

> **التّجزئة السكانية (أو الديموغرافية) demographic segmentation**
> تقسيم لسوق إلى مجموعات بناء على متغيّرات مثل السّن، والجنس، ودورة حياة العائلة، والدّخل، والعمل، والتّعليم، والدين، والأعراق، والجيل، والجنسيّة.

السّن، ومرحلة دورة الحياة. تتغيّر احتياجات المستهلك، ورغباته مع التّقدم في العمر. فتستخدم بعض الشّركات **تجزئة السّن، ومرحلة دورة الحياة age and life-cycle segmentation**، وتقدم منتجات مختلفة، أو تستخدم طرق تسويق مختلفة لمجموعات الأعمار المختلفة. مثال ذلك، بالنسبة للأطفال، تبيع بروكتر وجامبل فرش أسنان كرست التي تدور Crest Spinbrushes التي تتسمّ برموز محببة للأطفال. وبالنسبة للبالغين، فإنّها تبيع طرازات أكثر جدية، وتعد "بشعور تنظيف طبيب الأسنان مرتين

يوميا". كما تفرّعت جاب Gap إلى النّاس المستهدفين في مراحل حياة مختلفة. وبالإضافة إلى خط ملابسها النمطي، فإنّها تقدم كتاجر تجزئة جاب للمولود Baby Gap، وجاب للأطفال Gap kids، وجاب للأمومة Gap Maternity. (٣)

> **تجزئة السّن، ومرحلة دورة الحياة age and life-cycle segmentation**
> تجزئة السّوق إلى مجموعات سنّ، ودورة حياة مختلفة.

ويجب أن يكون المسوقون حريصين في الحماية ضدّ القولبة عند استخدام تجزئة السّن، ومرحلة دورة الحياة. مثال ذلك، رغم أن بعض البالغين 70 سنة من العمر يحتاجوا إلى مقاعد متحركة، إلاّ أن بعضهم لا زال يلعب التّنس. وبالمثل، بينما يرسل الأزواج في الأربعينات من العمر أطفالهم إلى الكليّات إلاّ أن بعضهم يبدأ تكوين عائلاتهم الجديدة لتوهم. لذلك، عادة ما يكون العمر متنبيء ضعيف بدورة حياة الشّخص، أو صحّته، أو عملة، أو حالته العائليّة، واحتياجاته، وقوة شرائه. وعادة تستخدم الشّركات التي تسوق للمستهلكين الناضجين صورا، وإغراءات إيجابيّة. مثال ذلك، يتسمّ الإعلان لأولاي بروفايتل Olay ProVital – المصمم لتحسين مرونة ومظهر "الجلد النّاضج" للنساء الأكبر من 50 سنة - بسيّدة متحدثة كبيرة في السّن وجذابة ورسائل مرتفعة.

الجنس. استخدمت **تجزئة الجنس gender segmentation** طويلا في الملابس، ومستحضرات التّجميل، والمجلاّت. مثال ذلك، كانت بروكتر وجامبل من ضمن الأوائل مع سيكريت Secret، وهو علامة تجاريّة لمنتج ضدّ العرق أعد خصّيصا لكيمياء النساء، ومغلف، ويعلن عنه لتقوية صورة الأنثى. وحديثا جدّا، لاحظ مسوقون آخرون فكرة استهداف النساء. فبدأ سيتي بنك النساء والشركة City Bank Women & Co كبرنامج تمويل مبني حول تمييز احتياجات النساء الماليّة. والآن تعد ليثرمان Leatherman، والتي استهدفت تقليديا أداتها الخليط متعدّدة الأغراض للرّجال، عصير ليثرمان Leatherman Juice للنساء أدوات أنيقة تقدم في خمسة ألوان نابضة بالحياة. وبعد أن أظهرت أبحاثها أن النساء تتّخذن 90% من كل قرارات تحسين المنازل، وسعت لويس Lowe's، وهي تجارة تجزئة لتحسين المنازل، مبيعاتها حديثا، ولعت محلاتها، ووسعت أقسام أدوات المنزل بها، وبدأت حملة إعلانات موجّهة للعائلة تصلّ إلى المشتريات من النساء. (٤)

> **تجزئة الجنس gender segmentation**
> تجزئة السّوق إلى مجموعات مختلفة بناء على الجنس.

كما يستهدف عدد متزايد من مواقع الويب النساء ايضا مثل اكسوجين Oxygen، وأي فيليج iVillage، ولايف تايم lifetime، ووي WE. مثال ذلك، تقوم أوساط اكسوجين Oxygen Media بتشغيل موقع ويب "صمم للنساء بواسطة النساء" وهو www.oxygen,com. ويجذب النساء البالغات من العمر 14 سنة إلى 34 سنة بمعلومات، وسمات، وتبادلات حديثة في مدى واسع من الموضوعات - من الصّحة واللّياقة البدنية، والنقود العمل، والأسلوب والمنزل إلى العلاقات واكتشاف الذّات. كما يقدم مجتمع الخط المفتوح الرّائد للسّيدات أي فيليج iVillage (www.iVillage.com) "حلولا حقيقيّة للنساء الحقيقيات" ويتوسّل الزائرات "للالتحاق بمجتمعنا للسّيدات الأذكياء، الرحيمات، والحقيقيات". وتغطي قنوات iVillage المختلفة موضوعات تتراوح من الأطفال، والطّعام، واللّياقة البدنية، والحيوانات الأليفة، والعلاقات إلى المستقبل الوظيفيّ، والتّمويل، والرّحلات.(٥)





تجزئة السّن، ودورة الحياة: للأطفال، تبيع بروكتر وجامبل فرشة أسنان كرست التي تدور والتي تتسمّ برموز محببة للأطفال. وللبالغين، فإنّها تبيع نماذج أكثر جدية، "الشّعور بتنظيف طبيب الأسنان مرّتين يوميًا".

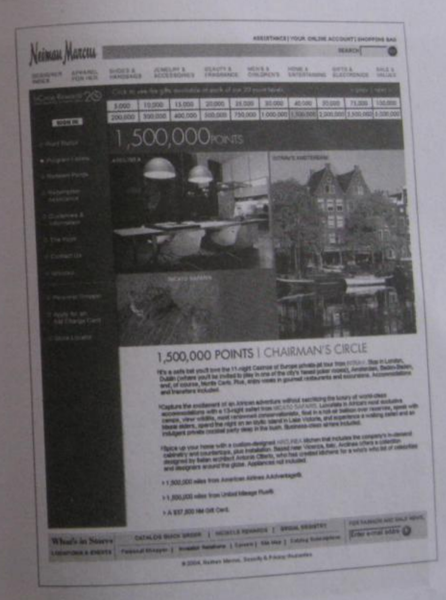
الدّخل. استخدم المسوقون **تجزئة الدّخل income segmentation** طويلا مع منتجات، وخدمات مثل السّيارات، والزّوارق، والملابس، ومستحضرات التّجميل، وخدمات التّمويل، والسّفر. تستهدف الكثير من الشّركات العملاء الأغنياء بالسّلع الفاخرة، والخدمات المريحة. فتبيع المحلاّت مثل نيمان ماركوس Neiman Marcus بإلحاح كل شيء من الحلي الثمينة والأزياء الرّاقية إلى المشمش الاسترالي المزجج البالغ سعره 20 دولارا للرطل. وللوصول إلى أفضل عملائها، أنتجت نيمان ماركوس برنامجها مكافآت في الدّائرة InCircle Rewards:

تجزئة الدّخل income segmentation تجزئة السّوق إلى مجموعات دخل مختلفة.



تجزئة الجنس: تستهدف ليثرمان النساء بأداة "عصيرها" في خمسة ألوان نابضة بالحياة، وإعلانات مثل هذا على مجلة ضوء الطهي Cooking Light.

يكسب أعضاء InCircle، الذّين يجب أن ينفقوا 3,000 دولارا في السنة باستخدام بطاقاتهم الائتمانية من نيمان ماركوس Neiman Marcus ليؤهّلوا للعضويّة، نقاطا مع كل شراء - نقطة واحدة لكل دولار ينفقوه. وبعد ذلك يستبدلوا النقاط بنقود لشراء أي شيء من جهاز Samsung Napster Digital Sound Player (15,000 نقطة) إلى ثلاث ليالي في غرفة فاخرة في منتجع Lake Austin Spa Resort بتكساس Texas (50,000 نقطة). ويمكن أن يحصل عضو InCircle على بطاقة هدايا قدرها 12,500 دولار من نيمان ماركوس مقابل 500,000 نقطة، وعلى 13 ليلة في الصّحاري الأفريقية مع مأوي فاخر مقابل 1.5 مليون نقطة. أما جائزة القمة (مقابل 5 مليون نقطة!) فهي رحلة إلى أجمل ملاعب جولف في أوروبا في طائرة فاخرة خاصّة مع 15 صديقا من أقرب الأصدقاء. وتشمل الرّحلة مهني جولف شخصي لترتيب أوقات الشّاي، وإنتاج أزواج للمباريات، وتنظيف نوادي العضو بين الجولات. (٦)



تجزئة الدّخل: أنتجت نيمان ماركوس برنامج مكافآت InCircle Rewards لتشكر أفضل عملائها. وفي السنة الماضية، استطاع الأعضاء أن يستبدلوا 1.5 مليون نقطة برحلة 13 يوم إلى صحاري أفريقيا كاملة بالإقامة الفاخرة، وزيارات والصّيانة الرسمية للأنهار والغابات الشّهيرة.

لكن لا تستهدف كل الشّركات التي تستخدم تجزئة الدّخل الأثرياء. مثال ذلك، يستهدف الكثير من تجار التّجزئة - مثل سلاسل محلاّت دولار جنرال Dollar General، وفاميلي دولار Family Dollar، ودولار تري Dollar Tree - مجموعات الدّخل المنخفض بنجاح. فيأتي أكثر من نصف مبيعات مثل هذه المحلاّت من مشترين لهم دخل عائلة أقلّ من 30,000 دولار. وبالمقارنة، يكون لمشتري وال مارت التقليدي دخل أكبر من 40,000 دولار. وعندما يقوم خبراء عقارات فاميلي دولار باستكشاف مواقع للمحلاّت الجديدة، فإنّهم يبحثوا عن الجيران متوسّطي ومنخفضي الدّخل حيث يرتدي النّاس أرخص الأحذية، ويقودوا سيارات قديمة، والتي يقطر منها الكثير من الزّيت.

ومع استراتيجياتهم منخفضة الدّخل، أصبحت محلاّت الدّولار تجار التّجزئة الأسرع نموا الآن في جميع أنحاء البلاد. لقدّ أصبحوا ناجحين إلى الدّرجة التي جعلت عمالقة الخصومات مثل وال مارت، وتارجت يأخذون ملاحظة بذلك الآن. فتختبر وال مارت أقسامها "للبنيس والسنتات Pennies-n-Cents" في 20 من مراكزها العملاقة Supercenters، وتحاول تارجت "البقعة الواحدة The 1 Spot" في 125 من محلاتها. "إنّهم تهديد رئيسي،" يقول أحد الخبراء في تجارة التّجزئة، "لدرجة أن وال مارت قد تشتري إحدى هذه السّلاسل، أو تبدأ واحدة منها". (٧)

التّجزئة النفسيّة

تقسم **التّجزئة النفسيّة psychographic segmentation** المشترين إلى مجموعات مختلفة بناء على سمات الطّبقة الاجتماعية، أو أسلوب الحياة، أو السّمات الشّخصيّة. ويمكن أن يكون للنّاس الموجودين في نفس المجموعة السكانية تركيبات نفسيّة مختلفة.

> **التّجزئة النفسيّة psychographic segmentation**
> تجزئة السّوق إلى مجموعات مختلفة بناء على سمات الطّبقة الاجتماعية، أو أسلوب الحياة، أو السّمات الشّخصيّة.

لقدّ ناقشنا في الفصل الخامس كيف تعكس المنتجات التي يشتريها النّاس *أنماط حياتهم lifstyles*. ونتيجة لذلك، عادة يقسم المسوقون أسواقهم طبقا لنمط حياة المستهلك. مثال ذلك، تستهدف ملابس دوك هيد Duck Head نمط حياة الطّالب اللامبالي المنادي بـ "لا يمكنك جعلها قديمة إلاّ إذا حصلت عليها جديدة". وتبيع بوتري بارن Pottery Barn أكثر من مجرد أثاثات منزلية، فتبيع نمط حياة كامل - كل ما يلهم عملائها (انظر التّسويق الحقيقيّ (٧-١)). ووجد أحد محلاّت البقّالة الذّي ينظر للأمام أن تجزئة منتجات لحومه للخدمة الذّاتيّة طبقا لنمط الحياة يحقّق عائدا كبيرا:

> اذهب إلى مواقع تواجد اللحم المثلّج للخدمة الذّاتيّة في معظم محلاّت البقّالة لتجد أن العروض مجمّعة في

العادة طبقا لنوع اللحم. فلحم الضّأن في موقع، ولحم العجل في موقع آخر، ولحم الجمل في موقع ثالث. إلاّ أن محل سوبرماركت كروجر Kroger في ناشفيل Nashville بتينيسي Tennessee قرّر أن يجرب تجميعات عروض اللّحوم المختلفة طبقا لنمط الحياة. فعلى سبيل المثال، عمل المحل قسما يسمي "الوجبات في دقائق Meals in Minutes،" وآخر "الطّهو الخفيف Cookin Lite،" وثالث مليء بالمنتجات التي سبق إعدادها مثل النقانق، وقطعه الهمبـوجر الجاهزة يسمي "الأطفال يحبون هذه الأشياء Kids Love This Stuff،" وقسم آخر يسمي "أنا أحب الطّهي I Love Cook". وبالتّركيز على احتياجات نمط الحياة، وليس على أصناف البروتين، شجع المحل الاختباري لكروجر المشترين المعتادين على لحم البقر والخنزير (يحرّم الدين الإسلامي أكل لحم الخنزير -= المترجم) على أن يأخذوا في الحسبان لحم الخراف والعجول ايضا. ونتيجة لذلك، كان ينظر إلى موقع وجود اللحم البالغ طوله 16 قدم بأنه تحسين كبير في كل من المبيعات، والأرباح. (٨)

كما استخدم المسوقون متغيّرات الشّخصيّة *personality* ايضا في تجزئة الأسواق. مثال ذلك، ظهرت *appear* أن تسويق الدّرّاجات البخاريّة المنخفضة من هوندا يستهدف البالغين من العمر 22 سنة، وأكثر. إلا أنها استهدفت مجموعة شخصيات أكثر اتساعا فعلا *actually*. فيبيّن أحد الإعلانات، على سبيل المثال، طفلا مبتهجا يتقلّب في فراشه بينما يقول المعلن، "لقدّ حاولت الوصول إلى هنا طوال حياتك". ويذكّر الإعلان المشاهدين بالمشاعر النشطة التي يحصلوا عليها عندما يبتعدوا عن السّلطة، ويفعلوا أشياء قال لهم اباؤهم ألا يفعلوها. لذلك، تجذب هوندا الأطفال المتمرّدين المستقلّين عنا جميعا. وكما ذكرت هوندا في موقع الويب الخاصّ بها، "الهواء الطّلق، والحريّة، والتّمييز - على الدراجة البخاريّة المنخفضة هوندا، كل يوم يكون يوم استقلال!" في الحقيقة، تكون أكثر من نصف مبيعات هوندا من الدّرّاجات البخاريّة المنخفضة لمشترين مهنيين صغار، وأكبر سنا - فتشتري المجموعة الأكثر من 50 سنة 15% منها. "تتكوّن [قاعدتي] الأكثر استقرار من العملاء من ذكور بيض أكبر من 60 سنة،" يقول ذلك أحد التجار. إنّهم يتذكّروا قيادة [الدراجة البخاريّة المنخفضة] عندما كانوا صغارا". (٩)

التّجزئة السّلوكيّة

تقسم التّجزئة السّلوكيّة **behavioral segmentation** المشترين إلى مجموعات بناء على معرفتهم بالمنتج، ومواقفهم منه، واستخدامهم له. ويعتقد الكثير من المسوقين أن متغيّرات السّلوك هي أفضل نقطة بداية لبناء قطاعات السّوق.

> **التّجزئة السّلوكيّة behavioral segmentation**
> تقسيم السّوق إلى مجموعات بناء على معرفتهم بالمنتج، ومواقفهم منه، واستخدامهم له.

المناسبات. يمكن تجميع المشترين طبقا للفرص أو المناسبات عندما يحصلوا على فكرة الشّراء، أو يعملوا

الشّراء الفعليّ، أو يستخدموا العنصر المشتري. ويمكن أن تساعد تجزئة المناسبة **occasion segmentation** الشّركات في بناء استخدام المنتج. مثال ذلك، في أغلب الأحيان يستخدم عصير البرتقال في الإفطار، إلاّ أن مزارعي البرتقال يروّجوا شرب عصير البرتقال كمشروب بارد، ومنعش في أوقات أخرى من اليوم. وبالمضاهاة، تحاول حملة إعلانات كوكاكولا "الكوك في الصّباح" أن تزيد استهلاك الكوكاكولا عن طريق التّرويج للمشروب بتناوله في الصّباح.

> **تجزئة المناسبة occasion segmentation**
> تقسيم السّوق إلى مجموعات طبقا للمناسبات عندما يحصل المشتري على فكرة الشّراء، أو يشتري فعال، أو يستخدم العنصر بعد شرائه.



التّجزئة النفسيّة: عندما تسوق هوندا دراجاتها البخاريّة المنخفضة Reflex and Elite، فإنّها تجذب الأطفال المتمرّدين والمستقلّين عنا جميعا.

> **التّسويق الحقيقيّ (٧-١)**
> **بوتري بارن: ياه، يا له من نمط حياة!**
>
> بعد أن تزوّجت هادلي مكلين Hadley MacLean بقليل، وافقت هي وزوجها دوج Doug على التخلص من سريرهما القديم. لقدّ كان عبارة عن مرتبة وياي الصندوق علي إطار معدني رخيص، من أيام دراسة دوج في هارفارد Harvard. إلاّ أن هادلي لم تتوقّع أبدا مدى صعوبة أن يجدا سريرا جديدا. "لا يمكننا أن نجد أي شيء نحبه، رغم أننا نرحب بدفع

المال،" تقول هادلي ذلك، والبالغة من العمر 31 سنة، وتعمل موجّهة تسويق. وتحول الأمر ليصبح أكثر من أن يكون إيجاد قطعة أثاث بالسّعر المناسب فقط. فالموضوع كان عاطفيًا: فهما في حاجة إلى سرير يتّفق مع نمط حياتهما - يكونا معه،، ويلجآ إليه.

أخيرا وصل الزّوجان إلى بوتري بارن Pottery Barn في شارع نيوبوري Newbury Street في بوسطن Boston، حيث أحب دوج سريرا من الخشب الماهوجني حدّدته هادلي في كتالوج المحل. واندهش الزّوجان من روعة منظره في بيت الكولونيل الهولندي Dutch Colonial ممّا جعلهما يسرعا بالعودة إلى المحل لشراء مجموعة من المناضد. وبعد ذلك اشتريا لحافا، ومرآة لغرفة المعيشة، وبعض الكراسي دون ظهر لغرفة الطّعام. "لقدّ حصلنا على نوع من الإدمان،" اعترفت هادلي بذلك.

ليس هذان الزّوجان بمفردهما. فخليط منتجات بوتري بارن الذّكي والواقع في متناول اليد، وسلعه التّجاريّة المغرية، وخدمته للعميل من الطّراز الأول جعلته الملجأ الأول في صناعة الأثاث المنزلي، والأدوات المنزليّة - ليس فقط بسبب منتجاته التي يبيعها، وإنّما ايضا بسبب الارتباطات التي يعملها مع العملاء. فيعمل بوتري بارن أكثر من مجرد بيع أثاثات منزلية. إنّه يبيع نمط حياة كامل.

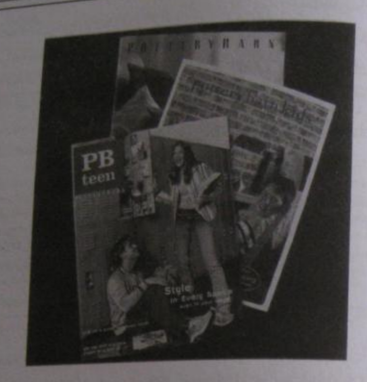
وعلى بعد ثلاثة آلاف ميل من مسكن هادلي مكلين في ماساشوسيتس Massachusetts، كانت لورا البرت Laura Albert قلقة على منشفتها. ويمكن أن تكون هذه الشّقراء الطّويلة والنّحيلة ذات العينين الزرقاوتين زرقة باهتة ودون مساحيق تجميل طفلة إعلان لنمط الحياة لبورتري بارن. وتقول أم لطفلتين تبلغ من العمر 34 سنة من كاليفورنيا أنها تستمتع بالتّسلية، وتصف نفسها على أنها تعيش "متدينة"، واشترت لتوّها أريكة وستبورت Westport من الشّركة مع غطاء قماشي قطني مقاوم للأطفال. كما أنّها تعمل رئيسة لبوتري بارن.

"اشعر بعظمة هذا،" تقول البرت، وهي تشد منشفة حمام كبيرة من الرصة. "إنّها سميكة، وشريطها المنسوج جميل، كما أنّها شديدة الامتصاص، وسعرها 24 دولار. يمكنني القول بثقة كبيرة أنك لا يمكنك أن تتركها". وبالنسبة إلى بعض التجار، المنشفة ليست إلاّ منشفة فقط. أما بالنسبة إلى البرت فالمنشفة عبارة عن رمز رقيق لنمط الحياة الذي يطمح له عملاء بوتري بارن: مرتفعة الطّبقة لكنّها عرضيّة، وتركز على العائلة والأصدقاء، وثرية لكنّها حسّاسة.

يعمل كل فرد في بوتري بارن بقلق ليفهم عملاء المحل - من يكونوا، وكيف يعيّشوا، وما الذّي يريدوه من الحياة. ولإنتاج علامة تجاريّة قويّة لنمط الحياة، تقول سيليا تيجادا Celia Tejada، رئيسة تصميم وتطوير المنتج في بوتري بارن، يجب أن تكون لك حياة أوّلا. لذلك يحدث تشجيع للعاملين ليذهبوا للمطاعم، ويلاحظوا كيف تعد المناضد. ويمسحوا أسواق السّلع الرّخيصة المستعملة بالنسبة المتجات الصناعية المهمّة. وللطّواف في المنازل المفتوحة للعقارات ونماذج البيوت بحثا عن اتّجاهات معمارية، وتصميمية جديدة. ولإمتاع الأصدقاء وملاحظة المنتجات التي يرغبوا في الحصول عليها: أطباق أكبر، وإناء خدمة ألطف، ومنشفة أفضل - أي شيء يمكن أن يكون إضافة جيدة لخطّ نمط الحياة.

وبعد ذلك يستخدم العاملون التبصرات الشّخصيّة العميقة في تطوير منتجات، ومفاهيم المحل التي تعطي بوتري بارن نمط الحياة للعملاء. ولقبول المنتج الجديد لبوتري بارن يجب أن يمرّ خلال العقبة النهائية: "إنّني أسأل مصممينا، هل يمكنكم أخذه للمنزل، أو تقديمه هديّة لأفضل الأصدقاء،" تقول تيجادا Tejada ذلك. "إذا تردّدوا، أقول "القوه في المهملات". فيجب أن يعطي شعورا طيبا".

وليست المنتجات الفرديّة، أو خطوط السّلع التّجاريّة الفرديّة الأشياء الوحيدة الملهمة لحياة الأفراد لدي العاملين في بوتري بارن. وليس من قبيل الصّدفة أن يظهر كتالوج بوتري بارن للأطفال في نفس وقت ميلاد لورا البرت طفلها الأول. لقدّ كانت رئيسة الشّركة محبطة من محاولة وضع حجرة نوم طفل جيدة المنظر مع بعضها بعضا. وطورت هي وفريقها خطة أعمال لتوسيع نمط حياة بوتري بارن إلى غرف نوم المواليد الجدد، والأطفال الصّغار.



تبيع محلاّت بوتري بارن أكثر من أثاثات منزلية فقط، فتبيع كل ما يطمح إليه عملاؤه. وتقدم مناظر مثاليّة للطّفولة الكاملة في أطفال بوتري بارن Pottery Barn Kids، والاتجاه والأزياء المعبرة ذاتيًا في مراهقي بوتري بارن PB Teen، ونمط حياة مرتفع الطّبقة لكنّه عرضي، ومركز على العائلة والأصدقاء.

ويوجد الآن 64 محل بوتري بارن للأطفال، مع جدولة فتح 16 محل آخر هذه السنة. وكما يمكن أن تتوقع، تسلك محلاّت بوتري بارن للأطفال نمط الحياة النهائيّ للطّفل. وتنتج المحلاّت والكتالوجات مناظر مثاليّة للطّفولة الكاملة والمتسمة بغرف نوم مليئة بالكماليّات. "سيقول لك زوجي أن الأثاث كان لي، وليس للطّفل،" تقول إحدى الأمهات. "إنّه انعكاس لما أريد أن يكون".

كما أن أحدث سليل لبوتري بارن هو بوتري بارن للمراهقين PB Teen، والذّي يستهدف أنماط حياة المراهقين. ويبدو مفهوم PB Teen مثل الامتداد الطبيعيّ، إلاّ أن العاملين في بوتري بارن يقضوا شهورا في محاولة الدّخول في رؤوس عملائهم من المراهقين. "يذهب مصممونا إلى الحفلات الموسيقيّة، ويتعلّقوا بالمدارس، ويشاهدوا MTV،" يقول ذلك أحد نوّاب الرئيسة. وأنتجت مسابقة تطلب من المراهقين إرسال لقطة سريعة من غرفهم صورا فوتوغرافيّة أعطت العاملين في PB Teen نظرة في أماكن الحياة الحقيقيّة للمراهقين. وعمل العاملون على تحليلها مثل محللي CIA.

واتّسم أول كتالوج PB Teen بكراسي بكيس صغير مملوء بحبات الفول من الفراء، وملاءات مرسوم عليها حيوانات، ومكاتب تشبه الخزانات المغلقة. وتتكوّن المنتجات الرئيسية من أشياء أساسيّة تحتاجها غرف المراهقين: من السجاد الصيني وأرفف الأقراص المدمجة إلى الأثاث، والوسائد، والإطارات. وتوجد بعض عروض الأزياء المتقدّمة. "لقدّ حصلنا على الأشياء التي تتّفق مع عالمك،" يقول موقع ويب PB Teen ذلك. "أتذهب إلى غرفتي" ينتهي بذلك "بكلّ سرور".

وبغض النّظر عن أي فرد في العائلة هو المستهدف، تعطي محلاّت بوتري بارن العملاء رؤية ملهمة لما يمكن أن تكون عليه أنماط حياتهم العظيمة فعلا. ويمكن أن يكون هذا هو السّبب الذّي جعل مجلّة Conde Nastتطلب حديثا من

القراء أن يذكروا مجلّة ديكور منازلهم المفضلة، وذكر عدد غامر كتالوج بوتري بارن.

يناسب نمط حياة بوتري بارن الشّركة والعملاء على حد سواء. فبلغت مبيعات بوتري بارن حوالي 12% في بوتري بارن للأطفال في السّنة الماضية بزيادة النّصف تقريبا. وساعد نجاح السّلسلة الشّركة الأمّ لبوتري بارن، وهي وليمز سونوما Williams-Sonoma، في تحقيق زيادة ستّة أمثال في العائدات خلال العقد الماضي، وزيادة عشرة أمثال في المكاسب. وأنتجت سلسلة بوتري بارن في السّنة الماضية حوالي 72% من إجمالي مبيعات وليمز سونوما. وليست فتنة بوتري بارن سر لتيجادا Tejada. "علامتنا التّجاريّة [تعتنق نمط الحياة]. فهي حالة ذهنيّة. ويمكن أن يجعلها العملاء حالتهم الذّهنيّة".

المصادر: مستخلص من Linda Tischler, "How Pottery Barn Wins with Style," *Fast Company*, June 2003, pp. 106-113. Additional information from Amy Merrick, "Child's Play for Furniture Retailers? - Amid Signs of a baby Boom, The Big Chains Rush to Expand Offerings to Newborns, Kids," *Wall Street Journal*, September 25, 2002, p. B1. Charlyne .Varkonyi Schaub, "Pottery barn Tailoring Itself for Teens," *Sun-Sentinel*, May 9, 2003, accessed online at www.sun-sentinel.com; "William's Sonoma, Inc.," *Hoover's Company Profiles*, Austin, May 15, 2003; "Barns' Big Part of Williams-Sonoma Cash," *Home Textiles Today*, May 3, 2004, p. 1; and information accessed .at www.pbteen.com, January 2005

في بعض العطلات، مثل عيد الأمّ، وعيد الأب، عادة ما نروّج جزئيّا لزيادة مبيعات الحلوى، والزّهور، والبطاقات، والهدايا الأخرى. ويعد الكثير من المسوقين عروضا، وإعلانات لمثل هذه المناسبات. مثال ذلك، تقدم التويد Altoid "علبة الحبّ Love Tin"، " "فالنتينو القويّ الفضوليّ". وتقوم أطعمة بياتريس Beatrice Foods بتشغيل إعلانات أعياد الشّكر، والميلاد لويب ريدي Reddi-wip خلال شهري نوفمبر، وديسمبر، والذّي يمثل 30% من كل مبيعات الكريم ويب. كما تعلن بتربول Butterball، من النّاحية الأخرى، عن "شواء الشّكر السّعيد Happy Thanksgrilling" أثناء الصّيف لزيادة الطّلب على الدّيوك الرومي في مناسبات غير عيد الشّكر.

وتستخدم كوداك Kodak، وكونيكا Konica، وفوجي Fuji، ومنتجي الكاميرات الآخرين تجزئة المناسبة في تصميم، وتسويق كاميراتهم للاستخدام مرّة واحد فقط. فطوروا عن طريق خليط العدسات، وسرعات الأفلام، والكماليّات كاميرات لأخذ الصّور في المناسبات تتروح من صور الملابس الداخلية إلى أخذ صور الأطفال والتخلص منها بعد ذلك. وتكون كاميرا كوداك للاستخدام مرّة واحدة مع الماء والرّياضة Kodak Water & Sport مقاومة للماء حتي عمق 50 قدم، وتتسمّ بإطار ضدّ الصّدمات، وعدسات ترشح الشمس ومقاومة للخدش، وفيلم 800 سرعة. "إنّها تبقي على قيد الحياة عندما لا تستطيع كاميرتك العاديّة ذلك!" طبقا لما تدعيه كوداك.(١٠)

المنافع المبحوث عنها. تكون الصّيغة القويّة للتّجزئة عبارة عن تجميع المشترين طبقا للمنافع المختلفة different التي يسعون لها في المنتج. وتتطلّب **تجزئة المنفعة benefit segmentation** إيجاد المنافع الرئيسية التي يبحث عنها النّاس في طبقة المنتج، وأنواع النّاس الذّين يبحثوا عن كل منفعة، والعلامات التّجاريّة الرئيسية التي توفر كل منفعة. مثال ذلك، أشار المثال الافتتاحي لهذا الفصل إلى تعريف بروكتر وجامبل عددا

من قطاعات منظفات الملابس المختلفة. يسعي كل قطاع إلى خليط فريد من المنافع من التّنظيف والتبييض إلى الاقتصاد وتليين القماش والرّائحة العطرة والقوّة أو الاعتدال وكمّيات البقع الكبيرة أو قلة منها.

تجزئة المنفعة benefit segmentation
تجزئة السّوق إلى المنافع الرئيسية التي يبحث عنها النّاس في طبقة المنتج.

ويقسم جزء الملابس الرياضية شامبيون Champion من منشأة سارا لي Sara Lee Corporation أسواقه طبقا للمنافع التي يبحث عنها العملاء المختلفين من ملابسهم العمليّة. مثال ذلك، يبحث عملاء "اللّياقة والتّلميع fit and polish" عن التّوازن بين الوظيفة، والأناقة فيمارسوا الرّياضة للنّتائج لكنّهم يريدوا أن يظهروا جيدين في عمل ذلك. ويمارس "المنافسون الرياضيون الجادون" التّمارين بعنف، ويعيّشوا في الملابس العمليّة ويحبوها - إنّهم يبحثوا عن الأداء والوظيفة. وبالمضاهاة، لدي "الأمهات الباحثات عن القيمة" اهتمام منخفض بالرّياضة وشمول أقلّ في الملابس العمليّة - أنهن تشترين للعائلة، وتبحثن عن المتانة والقيمة. لذلك، يبحث كل قطاع عن خليط مختلف من المنافع. ويجب أن يستهدف Champion قطاع، أو قطاعات المنفعة الذّي يمكن أن يخدمه بصورة أفضل، وربحية أكبر باستخدم إغراءات تتّفق مع تفضيلات المنفعة لكلّ قطاع.

حالة المستخدم. يمكن تجزئة الأسواق إلى مجموعات من غير المستخدمين، والمستخدمين السّابقين، والمستخدمين المحتملين، والمستخدمين للمرة الأولى، والمستخدمين المنتظمين للمنتج. مثال ذلك، وجدت إحدى الدّراسات أن المتبرعين بالدّم يكونوا أقلّ احتراما للذّات، وأقلّ أخذا للمخاطر، وأكثر تركيزا جدّا على صحّتهم، ويميل غير المتبرعين بالدّم إلى أن يكونوا العكس على الثّلاثة مقاييس. يقترح هذا أن الوكالات الاجتماعية يجب أن تستخدم طرق تسويق مختلفة للحفاظ على المتبرعين الحاليين، وجذب متبرعين جدد. كما يؤثر موقع سوق الشّركة على تركيزها ايضا. فيركز قادة حصّة السّوق على جذب المستخدمين المحتملين، بينما تركز الشّركات الصّغيرة على جذب المستخدمين الحاليين بعيدا عن قائد السّوق.

معدل الاستخدام. يمكن تجزئة الأسواق إلى مستخدمين خفاف للمنتج، ومتوسطين، وثقال. وعادة يكون المستخدمون الثّقال نسبة مئوية صغيرة من السّوق إلاّ أنّها تناظر نسبة كبيرة من إجمالي الاستهلاك. وعادة يفضل المسوقون أن يجذبوا مستخدم ثقيل واحد لمنتجهم، أو خدمتهم بدلا من عدد من المستهلكين الخفاف.

فعلى سبيل المثال، في صناعة الوجبات السّريعة، يمثل المستخدمون الثّقال 20% من الزّبائن، لكنّهم يأكلوا حوالي 60% من كل الطّعام الذّي يباع. ويمكن أن ينفق المستخدم الثّقيل الواحد، وعادة ما يكون ذكر بمفرده في العشرينات، أو الثّلاثينات من العمر لا يعرف كيف يطهو الطّعام، حتي 40 دولارا في اليوم في

مطاعم الوجبات السّريعة، ويزورها أكثر من 20 مرّة في الشّهر. ورغم المطالبات من بعض المستهلكين بأن سلاسل الوجبات السّريعة تضر بصحّتهم، إلاّ أن هؤلاء المستخدمون لديهم ولاء كبير لها. "فيصرون أنهم لا يحتاجوا التّوفير،" يقول ذلك أحد المحلّلين، "محتجين على أنهم أبعد من السمنة غير المبررة التي يحاول النشطون ضدّ الوجبات السّريعة أن يربطوهم بها". حتي المستخدمين الثّقال جدّاً "يمكن أن يكونوا أغبياء إذا لم يعرفوا أنك لا يمكن أن تأكل همبورجر وبطاطس مقلية فقط ولا تعمل تمارين رياضيّة،" يقول المحلل ذلك.(١١)





تجزئة المناسبة: أنتجت محلاّت التيود "علبة حب" خاصّة - "فالنتينو القويّ الفضول".

ورغم أن شركات الوجبات السّريعة مثل بورجر كنج Burger King، وماكدونالدز McDonald's، وكي إف سي KFC تعتمد كثيرا على المستخدمين الثّقال، ويبذلوا كل ما في وسعهم للحفاظ على رضائهم في كل زيارة لمحلاتهم، كما أن هذه الشّركات عادة ما تستهدف المستخدمين الخفاف بإعلاناتهم، وترويجاتهم. فالمستخدمون الثّقال "موجودين في مطاعمنا بالفعل،" يقول أحد مسوقي بورجر كنج ذلك. وفي أغلب

الأحيان تنفق دولارات تسويق الشّركة في محاولة لإقناع المستخدمين الخفاف أن يريدوا البورجر في المقام الأول.

حالة الولاء. يمكن تقسيم السّوق طبقا لولاء المستهلك ايضا. فيمكن أن يكون للمستهلكين ولاء للعلامات التّجاريّة (تايد)، وللمحلاّت (وال مارت)، وللشّركات (فورد). ويمكن تجزئة المشترين الى مجموعات طبقا لدرجة ولائهم. فيكون بعض المستهلكين كاملي الولاء - يشتروا علامة تجاريّة واحدة طوال الوقت. ويكون لبعضهم بعض الولاء - فلديهم ولاء لعلامتين تجاريتين أو ثلاث لمنتج معين، ويفضلوا علامة تجاريّة واحدة بينما يشتروا الأخريات في بعض الأحيان. كما يبيّن مشترون آخرون عدم الولاء لأيّ علامة تجاريّة. فلديهم خياران، إمّا أنهم يريدوا شيئا مختلفا في كل مرّة شراء، أو يشتروا أي شيء يباع بسعر مخفض.

ويمكن أن تتعلّم الشّركة الكثير عن طريق تحليل أنماط الولاء في سوقها. ويجب أن تبدأ بدراسة عملائها الذّين لديهم ولاء لها. مثال ذلك، لفهم احتياجات وسلوك مستهلكي مشروبها الرّئيسي، لاحظتهم بيبسي كولا في الأماكن التي يستهلك منتجها فيها - في المنازل، وفي المحلاّت، وفي المسارح، وفي الأحداث الرياضية، وعلى الشواطيء. "لقدّ تعلّمنا أن هناك كم مدهش من الولاء لمنتجات بيبسي كولا،" يقول ذلك موجه تبصرات استهلاك البيبسي. "فلدي أحد الرّفاق أربعة إلى خمسة صناديق بيبسي في بدرومه، وشعر أن لديه عجز في البيبسي وذهب لإعادة ملأ بدرومه". واستخدمت الشّركة هذه النتائج، ونتائج دراسات شبيهة في تحديد سوق هدف البيبسي، وتطوير مغريات التّسويق.(١٢)

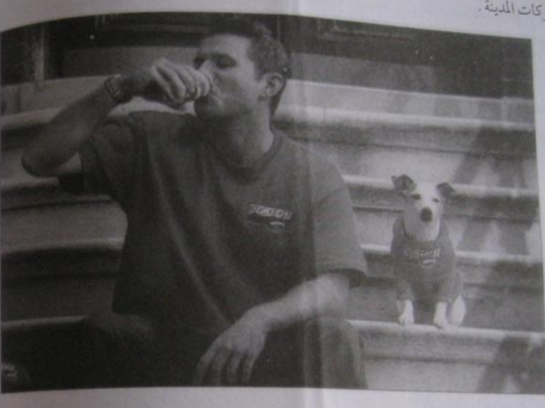
وبدراسة عملائها الأقلّ ولاء، تستطيع الشّركة أن تكتشف أي العلامات التّجاريّة تكون أكثر تنافسيه مع علامتها الخاصّة بها. فإذا كان الكثير من مشتري البيبسي يشتروا الكوكا ايضا، يمكن أن تحاول بيبسي أن تحسن موقعها مقابل الكوك، ويمكن أن يحدث هذا عن طريق استخدام إعلان المقارنة المباشرة. وبالنّظر إلى العملاء الذّين ينتقلوا بعيدا عن علامتها التّجاريّة، تستطيع الشّركة أن تتعلّم عن ضعف تسويقها. وكما لغير الموالين، يمكن أن تجذبهم الشّركة بعمل تخفيضات على علامتها التّجاريّة.

استخدام أسس التّجزئة المتعددة

نادرا ما يقيّد المسوقون تحليل تجزئتهم على متغيّر واحد، أو قلة من المتغيّرات فقط. وبدلا من ذلك، يتزايد استخدامهم للتّجزئة المتعددة في محاولة لتعريف مجموعات هدف أصغر، ومعرفة بصورة أفضل. لذلك، يمكن ألا يعرف البنك مجموعة البالغين الأثرياء المتقاعدين فقط، وإنّما يميّز في هذه المجموعة عددا من القطاعات بناء على دخلهم، وأصولهم، ووفوراتهم وتفضيلاتهم للمخاطر، ومنازلهم، وأنماط حياتهم الحاليّة.

وأحد الأمثلة الجيدة للتّجزئة متعدّدة المتغيّرات هو "التّجزئة السكانية الجغرافيّة". فظهرت عدة خدمات معلومات أعمال - مثل كلاريتاس Claritas، واكسبيرين Experian، وأكسيوم Axiom، وماب انفو

MapInfo – لمساعدة مسوقي الأعمال في ربط التّعداد السكاني بالولايات المتّحدة وبيانات العمليّات الجارية للمستهلك مع أنماط الحياة للمستهلك لعمل تجزئة أفضل لأسواقها طبقا للرّموز البريدية، والجيرة، وحتى بلوكات المدينة.



يمكن أن تتعلّم الشّركة الكثير عن طريق تحليل أنماط الولاء في سوقها. ويجب أن تبدأ بدراسة عملائها الذّين لديهم ولاء لها.

وأحد نظم تجزئة نمط الحياة الرّائدة هم بريزم PRIZM ، وهو نظام "أنت توجد في المكان الذّي تعيش فيه" من كلاريتاس. يستخدم نظام بريزم عددا من العوامل السكانية – مثل العمر، ومستوى التّعليم، والدّخل، والعمل، وتكوين الأسرة، والانتماء العرقي، والسّكن – مع بيانات العمليّة الجارية للشراء ومعلومات نمط الحياة المأخوذة من الدّراسات المسحيّة للمستهلك. وباستخدام بريزم، يمكن أن يستخدم المسوقون المكان الذّي تعيش فيه في إعداد صورة دقيقة مدهشة لمن تكون، وما الذّي يمكن أن تشتريه. وفيما يلي مثال لذلك:

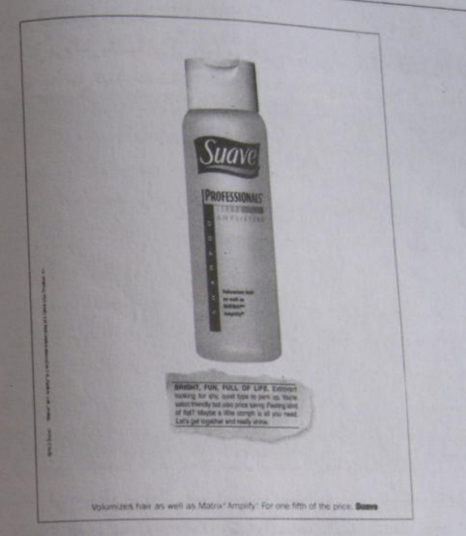
> أنت تبلغ 36 سنة من العمر، ومتخرج من الكليّة، ويشهد سعر ملابسك على نجاحك. أنت تقود سيارة فولكس واجن VW jetta عمرها ثلاث سنوات لكنك تضع عينك على هوندا أوديسا Honda Odyssey جديدة. أنت تعرف الطّريق حول قسم الخبير في المأكل والمشرب في سوقك المحلّي، وتشتري قهوة مطحونة طازجة، وتقضي عطلتك في المشاركة بالوقت في منزلك في جزيرة هيد هيلتون Hilton Head Island، بجنوب كارولينا South Carolina. أنت تعيش حياة جيدة فرديّة في إحدى الضّواحي. وأنت فريد – لست أكلشيه سكاني معين. حسنا؟ خطأ. أنت المثال الأول لعنقود "Kids & Cul-de-Sacs" من بريزم PRIZM. إذا استهلكت لا يمكن أن تبعد عن كلاريتاس. (١٣)

تصنفك بريزم، وكل فرد آخر بالنسبة إلى إلى واحد من 62 نوع فريد من الجيرة، أو "العناقيد". تحمل عناقيد بريزم أسماء غريبة جدّا مثل كيدز وكلديساكي "Kids & Cul-de-Sacs"، وحالة الدم الأزرق "Blue Blood Estate"، والمال والعقل "Money & Brains"، وويونغ ليتراتي "Young Literati"، وشوتجن وبيكابس "Shotgun & Pickups"، وأحلام أمريكية "American Dreams"، وإيسكوتوبياس الجدد "New Ecotopias"، والزرق المتحركين "Mobility Blues"، ووقوة الرمادي "Gray Power"، وهارد سكرابل "Hard Scrabble"، و "توفر هذه الأسماء الاستعارية المنشّطة للصّورة الكثير من الوقت، ومصطلحات البحث التّقني الغريبة التي توضح ما تعنيه،" يقول ذلك أحد المسوقين. "إنّها الأسماء التي تحضر العناقيد إلى الحياة،" يقول ذلك مسوق آخر. (١٤)

بغض النّظر عمّا تسميه الأصناف، يمكن أن تساعد مثل هذه النّظم المسوقين في تجزئة النّاس، والمواقع في مجموعات يمكن التّسويق لها من المستهلكين متشابهي التّفكير. فيعرض كل عنقود خواصا فريدة، وسلوك شراء خاص. مثال ذلك، يكون جيران "Blue Blood Estate" مناطق ضواحي تقطنها عائلات من الصّفوة شديدة الثّراء. ومن الأكثر ترجيحا أن ينتمي النّاس في هذا العنقود إلى نوادي الصّحة، ويعملوا رحلات مرتفعة التّكلفة، ويشتروا موسيقي كلاسيكيّة، ويقرؤوا *المختارات المعماريّة Architectural Digest*. وبالمضاهاة، يقطن في عنقود "Shotguns & Pickups" عمّال الياقات الزّرقاء والعائلات الريفية. ومن الأكثر ترجيحا أن يذهب النّاس في هذه المجموعة إلى صيد السّمك، ويستخدموا منشار السّلسلة، ، ويمتلكوا كلبا، ويشربوا آر سي كولا RC Cola، ويشاهدوا ESPN2، ويقرؤوا *اتّجاهات السّيارات Motor Trend*. كما يكون النّاس في عنقود "Hispanic Mix" مرتفعي الوعي بالعلامة التّجاريّة، وواعين بالجودة، ولديهم ولاء للعلامة التّجاريّة. ولهم توجه قوي للعائلة، والمنزل.

تقدم مثل هذه التّجزئة أداة قويّة لتجزئة الأسواق، وتنقية تقديرات الطّلب، واختيار أسواق الهدف، وتشكيل رسائل التّرويج. مثال ذلك، في تسويق شامبو سويف Suave، يستخدم جزء هلين كورتيز Helene Curtis من يونيليفر Unilever بريزم PRISM في تعريف الجيران الذّين لهم تركيز مرتفع للنساء العاملات. تستجيب مثل هؤلاء النساء بصورة أفضل لرسائل الإعلان التي تقترح أن سويف الذّي يبدو عظيما لا يكلف الكثير. ويضع بائع الكتب بارنز ونوبل Barnes & Nobel مواقع محلاته في الأماكن التي فيها تركيز مستهلكين من نوع "Money & Brains"، لأنهم يشتروا الكثير من الكتب.

مع الإتاحة المزدهرة للبيانات، وقوة الحاسب، يستمرّ مسوقو السكانيات الجغرافيّة في تنقية أساليبهم. فبالإضافة إلى مجرد تتبع التّغييرات السكانية الرئيسية، وإضافة عناقيد جديدة، أو تعديل عناقيد قديمة، يقوموا باستخلاص، وتجزئة القطاعات إلى قطع أصغر من الطّبقات الحقيقيّة. وما سبق تعريفه من قبل بأنّه شفرات زيب ZIP (أو الرّموز البريدية) تعاد تنقيته الآن في قوالب أصغر من عشرات من الأسر، أو حتى أسر فرديّة. وتأخذ بعض الشّركات، بما في ذلك كلاريتاس Claritas، الاتجاهات إلى استنتاجها المنطقيّ: التّجزئة

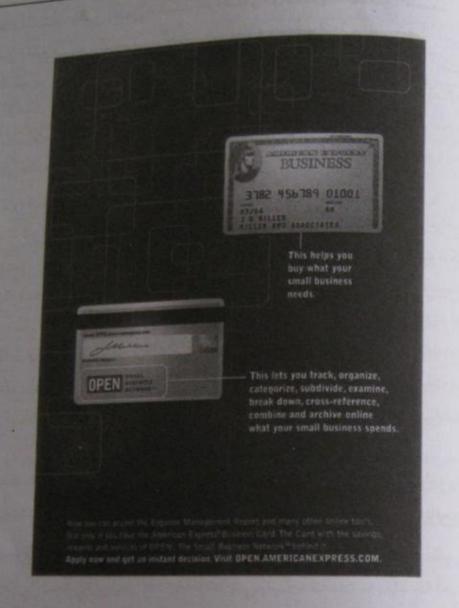


في تسويق شامبو سويف، يستخدم هلين كورتيز بريزم في تعريف الجيران الذّين لهم تركيز مرتفع للنساء العاملات. تستجيب مثل هؤلاء النساء بصورة أفضل لرسائل الإعلان التي تقترح أن سويف الذّي يبدو عظيما لا يكلف الكثير.

الجغرافيّة للأسر الفرديّة. فبتمييز أن المنزل الكبير المكوّن من 4 غرف نوم، و 5 حمامات الواقع على النّاصية يختلف عن بيت الإيجار للطّلبة الواقع في منتصف البلوك، تستطيع هذه الشّركات أن تنظر إلى تصنيف كل أسرة من أسر الوطن البالغ عددها 110 مليون أسرة. (١٥)

تجزئة أسواق الأعمال Segmenting Business Markets

يستخدم مسوقو المستهلك، ومسوقو الأعمال الكثير من نفس المتغيّرات في تجزئة أسواقهم. فيمكن تجزئة مشتري الأعمال جغرافيا، أو سكانيا (الصّناعة، وحجم الشّركة)، أو طبقا للمنافع المستهدفة، وطبقة المستخدم، ومعدل الاستخدام، وحالة الولاء. كما يستخدم مسوقو الأعمال بعض المتغيّرات الإضافية مثل خواص تشغيل operating characteristics المستهلك، و طرق المشتريات purchasing approaches، و العوامل



تجزئة أسواق الأعمال: أنتجت أمريكان اكسبريس، لعملاء الأعمال الصّغيرة، OPEN، وهي شبكة أعمال صغيرة "المكان الواحد الذّي يكون عن الأعمال الصّغيرة كلّه".

الموقفيّة situational factors، و السّمات الشّخصيّة personal characteristics. وبالعمل طبقا للقطاعات، بدلا من السّوق كلّه، يمكن أن تسلم الشّركات اقتراح القيمة الحقيقيّ لكلّ قطاع تخدمه، وتستخلص قيمة أكبر في مقابل ذلك.

تخدم كل شركة تقريبا بعض مسوقي الأعمال على الأقلّ. مثال ذلك، قد تعرف امريكان اكسبريس American Express على أنّها شركة تقدم بطاقات ائتمان شخصيّة للمستهلكين. إلاّ أن أمريكان اكسبريس تستهدف الأعمال في ثلاثة قطاعات ايضا - التجار، والمنشآت، والأعمال الصّغيرة. وقد طورت برامج تسويق مميّزة لكلّ قطاع. ففي قطاع التجار، تركز امريكان اكسبريس على إقناع التجار الجدد بقبول البطاقة، وإدارة العلاقات مع هؤلاء الذّين لديهم البطاقة بالفعل. وبالنسبة إلى عملاء المنشآت الكبيرة، تقدم الشّركة

برنامج بطاقة المنشأة، والذّي يشمل خدمات إدارة السّفر، ومصاريف العاملين المتسعة. كما تقدم لهذا القطاع مدى واسع من إدارة الأصول، وتخطيط التّقاعد، وخدمات التّعليم المالي ايضا. أخيرا، كما أنتجت أمريكان اكسبريس، لعملاء الأعمال الصّغيرة، OPEN، وهي شبكة أعمال صغيرة "المكان الواحد الذي يكون عن الأعمال الصّغيرة كلّه"، وهو شبكة يستطيع أصحاب الأعمال الصغيرة الاتصال بها. فيستطيع حملة بطاقات الأعمال الصّغيرة أن يتصلّوا بالشبكة بالنسبة إلى كل شيء من نظم برامج إدارة المصاريف والحساب إلى نصيحة الخبراء في إدارة الأعمال الصّغيرة، والاتّصال بملاك أعمال صغيرة آخرين للمشاركة في الأفكار، والحصول على توصيات.(١٦)

وتحدّد الكثير من الشّركات نظما مستقلّة للتّعامل مع العملاء الأكبر، أو متعددي المواقع، والتي تشمل كل شيء للعميل. مثال ذلك، بدأت ستيل كيس Stealcase، وهي منتج رئيسي للأثاث المكتبيّ، بتقسيم العملاء إلى 10 صناعات، بما في ذلك البنوك، والتّأمين، والإلكترونيات. ويعمل أفراد مبيعات الشّركة بعد ذلك مع تجار ستيل كيس المستقلّين في التّعامل مع عملاء ستيل كيس الأصغر، أو المحليين، أو من المنطقة في كل قطاع. إلاّ أن الكثير من العملاء متعددي المواقع في الوطن مثل اكسون/ وموبيل Exxon/Mobil، أو آي بي إم IBM، تكون لهم احتياجات خاصّة يمكن أن تزداد عن مدى التجار الفرديين. لذلك تستخدم ستيل كيس مديري حسابات على مستوى الوطن لمساعدة شبكات تجارها في التّعامل مع الحسابات على مستوى الوطن.

وفي صناعة هدف، وحجم عميل معينين، يمكن أن تقسم الشّركة طبقا لطرق الشّراء، ومعاييره. وكما في تجزئة المستهلك، يعتقد الكثير من المسوقين أن سلوك الشّراء *buying behavior*، و منافعه *benefits* تقدم أفضل أساس لتجزئة أسواق الأعمال.(١٧)

تجزئة الأسواق الدّولية Segmenting International Markets

لدي قلة من الشّركات إمّا الموارد، أو ستعمل في كل أو حتي معظم دول العالم. ورغم أن بعض الشّركات الكبيرة، مثل كوكاكولا أو سوني، تبيع منتجاتها في أكثر من 200 دولة، إلاّ أن معظم الشّركات الدّولية تركز على فئة أصغر. فيقدم العمل في الكثير من الدّول تحديّات جديدة. فيمكن أن تختلف الدّول المختلفة حتي تلك القريبة من بعضها بعضا اختلافات كبيرة في اقتصادها، وثقافتها، وتركيبتها السّياسيّة. لذلك، مثلما تعمل الشّركات الدّولية في أسواقها المحلّية فإنّها تحتاج إلى تجميع أسواق العالم في قطاعات لها احتياجات وسلوكيات مميّزة.

يمكن أن تقسم الشّركات الأسواق الدّولية باستخدام متغيّر واحد، أو خليط من المتغيّرات المتعددة. فيمكن أن يقسموا طبقا *للموقع الجغرافي geographic location*، تجميع الدّول طبقا للمناطق مثل أوروبا الغربيّة Western Europe، أو حافة الباسفيك Pacific Rim، أو الشّرق الأوسط Middle East، أو أفريقيا Africa. وتفترض التّجزئة الجغرافيّة أن الدّول القريبة من بعضها بعضا سيكون لها الكثير من السّمات،

والسلوكيات المشتركة. ورغم أن هذا عادة ما يكون عليه الحال، إلاّ أن هناك الكثير من الاستثناءات. مثال ذلك، رغم أن الولايات المتّحدة وكندا تشتركان في الكثير من السّمات إلاّ أنهما تختلفان ثقافيا، واقتصاديّا عن جارتهما المكسيك. حتي في المنطقة نفسها، يمكن أن يختلف المستهلكون اختلافا واسعا. مثال ذلك، يجمع بعض مسوقي الولايات المتّحدة كل دول أمريكا الجنوبيّة، والمركزيّة Central and South America مع بعضهم بعضا. إلاّ أن جمهوريّة الدومينكان Dominican Republic لا تشبه البرازيل Brazil مثلما تشبه إيطاليا Italy السويد Sweden. كما أن الكثيرين من أمريكا اللاتينية لا يتكلّموا الاسبانية، بما في ذلك 140 مليون برازيلي يتكلّمون البرتغالية، وملايين في دول أخرى يتكلّمون لهجات هندية مختلفة.

كما يمكن تجزئة أسواق العالم على أساس *العوامل الاقتصادية economic factors* ايضا. مثال ذلك، يمكن تجميع الدّول طبقا لمستويات دخل السّكان، أو مستوى تطورهم الاقتصادي الشّامل. ويشكل الهيكل الاقتصادي للشّركة احتياجات سكانها من المنتجات والخدمات، وبالتّالي، فرص التّسويق التي يقدمها. ويمكن تقسيم الدّول طبقا *للعوامل السّياسيّة والقانونيّة political and legal factors* مثل نوع الحكومة واستقرارها، وتقبلها للشّركات الأجنبيّة، والتّنظيمات النقديّة، وكميّة البيروقراطيّة. فيمكن أن تلعب مثل هذه العوامل دورا حاسما في اختيار الشّركة لأي الدّول تدخلها، وكيف. كما يمكن أن تستخدم *العوامل الثّقافيّة cultural factors* ايضا، وذلك بتجميع الأسواق طبقا للغات، والأديان، والقيم والمعتقدات، والعادات، والأنماط السّلوكيّة المشتركة.

وتفترض تجزئة الأسواق الدّولية على أساس العوامل الجغرافيّة، والاقتصادية، والسّياسيّة، والثّقافيّة، وعوامل أخرى أن الأجزاء تتكون من عناقيد من الدّول. إلاّ أن الكثير من الشّركات تستخدم طريقة مختلفة تسمي **التّجزئة ما بين الأسواق intermarket segmentation**. وباستخدام هذه الطّريقة، فإنّهم يقسموا المستهلكين الذّين لهم احتياجات متشابهة، وسلوك شراء متشابه رغم وجودهم في دول مختلفة. مثال ذلك، تستهدف مرسيدس بنز Mercedes-Benz الجيدين في العمل في العالم بغض النّظر عن دولتهم.

> **التّجزئة ما بين الأسواق intermarket segmentation**
> تقسيم المستهلكين الذّين لهم احتياجات متشابهة، وسلوك شراء متشابه رغم وجودهم في دول مختلفة.

تستهدف MTV مراهقي العالم. فيشترك 560 مليون مراهق في العالم في الكثير: إنّهم يدرسوا، ويشتروا، ويناموا. كما أنهم معرضون للكثير من نفس الأمور الرئيسية: الحبّ، والجريمة، واللامأوي، والتبيز، والآباء العاملين. ويشتركوا مع بعضهم بعضا، بالكثير من الطّرق، عمّا يشتركوا فيه مع آبائهم. "في السنة الماضية ذهبت إلى 17 دولة مختلفة، " يقول ذلك أحد الخبراء، "وكان من الصّعب جدّا أن أجد أي شيء مختلف، غير اللّغة، بين المراهقين في اليابان، والمراهقين في المملكة المتّحدة، والمراهقين في الصين". ويقول خبير آخر، "يتأرجح مراهقو العالم في بونس ايريس Buenos Aires، وبيجينج Beijing،

وبانجالور Bangalore لنغمات MTV أثناء ارتشافهم الكوكاكولا". فتعبر MTV الفجوة بين الثّقافات، مغرية أي مراهقين في جميع أنحاء العالم. كما تستهدف سوني Sony، وريبوك Reebok، وسواتش Swatch، ونايك Nike، والكثير من الشّركات الأخرى مراهقي العالم بصورة نشطة ايضا. (١٨)




التّجزئة ما بين الأسواق: يظهر المراهقون تشابهات مدهشة أيّا كان مكان حياتهم في العالم. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يعيش هذان المراهقان في أي مكان تقريبا. لذلك، تستهدف الكثير من الشّركات المراهقين بحملات تسويق في جميع أنحاء العالم.

متطلّبات التّجزئة الفعالة Requirements for Effective Segmentation

من الواضح أن هناك الكثير من طرق تجزئة السّوق، لكن ليست كل التقسيمات فعالة. مثال ذلك، يمكن تجزئة مشتريات ملح المائدة إلى مستهلكين شقراء، وسمراء، إلا أن من الواضح أن لون الشّعر ليس له تأثير على شراء الملح. أكثر من هذا، إذا اشتري كل مشتري الملح نفس كميّة الملح كل شهر، معتقدين أن الملح كلّه نفس الشيء، وأرادوا أن يدفعوا نفس السّعر، لن تستفيد الشّركة من تجزئة هذا السّوق.

ولتكون تجزئة السّوق مفيدة يجب أن تكون:

- *قابلة للقياس measurable*: يمكن قياس حجم القطاعات، وقوة مشترياتها، وأنماطها. من الصّعب قياس متغيّرات تجزئة معينة. مثال ذلك، يوجد 32.5 مليون فرد أشول (يستخدم يده اليسري بدلا من يده اليمني في الكتابة) في الولايات المتّحدة - أي حوالي التّعداد السّكاني لكندا كلّها. إلا أن قلة من المنتجات فقط تستهدف قطاع مستخدمي اليد اليسرى هذا. ويمكن أن تكون المشكلة الرئيسية أن من الصّعب تعريف هذا القطاع، وقياسه. فلا توجد أي بيانات عن سكانيات مستخدمي اليد اليسرى، ولا يتتبّع مكتب التّعداد السكاني للولايات المتّحدة هؤلاء النّاس في تعداداته السكانية. وتحتفظ شركات البيانات الخاصّة بمقدار كبير من الإحصائيات عن قطاعات سكانية أخرى لكن ليس عن مستخدمي اليد اليسرى.

- *يمكن الاتّصال بها accessible*: يمكن الوصول إلى قطاع السّوق، وخدمته بفعاليّة. أفرض أن شركة روائح وجدت أن المستخدمين الثّقال لعلامتها التّجاريّة كانوا من الرّجال، والنساء غير المتزوجين الذّين يقضون وقتا طويلا خارج المنزل، ولهم الكثير من الأنشطة الاجتماعية. دون أن تعيش هذه المجموعة، أو تشتري في أماكن معينة، وتتعرّض لأوساط معينة، يصبح من الصّعب الوصول إلى أعضائها.

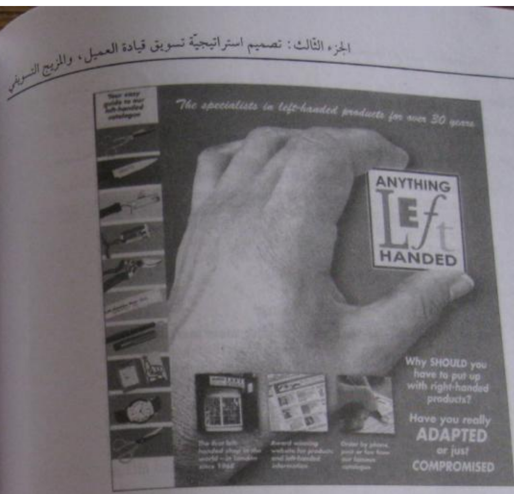
- *معنويّة substantial*: تكون قطاعات السّوق كبيرة، أو مربحة بدرجة كافية لخدمتها. ويجب أن يكون القطاع أكبر مجموعة متجانسة ممكنة تستحقّ المتابعة ببرنامج تسويق مفصل على احتياجاتها. فلن يعود بالنّفع على منتجي السّيارات، على سبيل المثال، أن يطوروا سيارات خصّيصا للنّاس الذّين يزداد طولهم عن 7 أقدام.

- *مميّزة differentiable*: تكون القطاعات مميّزة مفاهيميا، وتستجيب بصور مختلفة لعناصر المزيج التسويقي، وبرامجه المختلفة. فإذا استجابت النساء المتزوّجات، وغير المتزوّجات بنفس الطّريقة لبيع أحد العطور، فلا يمثلن قطاعين مستقلّين.

- *قابلة للعمل actionable*: يمكن تصميم البرامج الفعالة لجذب القطاعات، وخدمتها. . مثال ذلك، رغم أن شركة خطوط جويّة صغيرة تعرف سبعة قطاعات سوق إلاّ أن عامليها كانوا قليلين جدّاً لتطوير برامج تسويق مستقلّة لكلّ قطاع.

تسويق الهدف
TARGET MARKETING

تكشف تجزئة السّوق فرص تجزئة سوق الشركة. وعلى الشّركة الآن أن تجري تقويما للقطاعات المختلفة، وتحدّد كم عدد، وأي قطاعات يمكن أن تخدمها بصورة أفضل. ونلقي نظرة الآن على كيف تجري الشّركات تقويم قطاعات الهدف، وتختارها.



من الصعب تعريف قطاع مستخدمي اليد اليسرى، وقياسه. ونتيجة لهذا، تفصل قلة من الشّركات عروضها لهؤلاء النّاس. إلاّ أن بعض المستغلين للكوات مثل أي شيء باليد اليسرى Anything Left-Handed في المملكة المتّحدة تستهدف هذا القطاع.

تقويم قطاعات السّوق Evaluating Market Segments

في تقويم قطاعات السّوق المختلفة، يجب أن تنظر الشّركة إلى ثلاثة عوامل: حجم القطاع ونموه، وجاذبيّة هيكليّة القطاع، وأهداف الشّركة ومواردها. يجب أن تجمع الشّركة بيانات عن مبيعات القطاعات الحاليّة، ومعدلات النموّ، وربحيتها المتوقّعة، وتحلّلها أوّلا. كما تصبح مهتمّة بالقطاعات التي لها الحجم الصّحيح، وخواص النموّ الصّحيحة. إلاّ أن "الحجم، والنموّ الصّحيحين" أمران نسبيان فعلا. وليست القطاعات الأكبر، والأسرع نموا الأكثر جاذبيّة لكلّ شركة. فيمكن ألا يكون للشّركات الأصغر المهارات، والموارد اللاّزمة لخدمة قطاعات أكبر. أو يمكن أن تجد أن هذه القطاعات متنافسة جدّا. كما يمكن أن تختار مثل هذه الشّركات قطاعات تكون أصغر، وأقلّ جاذبيّة، بالمعني المطلق، إلا أنّها تكون أكثر ربحيّة محتملة في المستقبل.

كما تحتاج الشّركة إلى فحص العوامل الرئيسية التي تؤثر على جاذبيّة القطاع طويلة المدى ايضا.(١٩) مثال ذلك، يكون القطاع أقلّ جاذبيّة إذا كان يحتوى على الكثير من المنافسين *competitors* الأقوياء والهجوميين. كما يمكن أن يقيّد وجود الكثير من المنتجات البديلة *substitute products* المحتملة الأسعار،

والأرباح التي يمكن كسبها في القطاع. كما تؤثر قوة المشترين *power of buyers* النسبيّة على جاذبيّة القطاع ايضا. فسوف يحاول المشترون الأقوى تفاوضيا بالنسبة إلى البائعين أن يجبروا السّعر على الانخفاض، ويطلبوا خدمات أكثر، ويلعبوا المنافسين ضدّ بعضهم بعضا - كل هذا على حساب ربحيّة البائع. أخيرا، يمكن أن يكون القطاع أقلّ جاذبيّة إذا احتوى على موردين أقوياء *powerful suppliers* يستطيعوا أن يتحكّموا في الأسعار، أو يقلّلوا جودة، أو كميّات السّلع، والخدمات المطلوبة.

حتي إذا كان للقطاع الحجم، والنموّ الصّحيحين، وكان جذابا هيكليّا، يجب أن تأخذ الشّركة في الحسبان أهدافها، ومواردها الذّاتيّة. فيمكن استبعاد بعض القطاعات الجذّابة بسرعة لعدم اتّفاقها مع أهداف الشّركة طويلة المدى. أو يمكن ألا يكون لدي الشّركة المهارات، والموارد اللاّزمة للنّجاح في قطاع جذاب. ويجب أن تدخل الشّركة القطاعات التي يمكن أن تقدم فيها قيمة متفوقة، وتكسب مميزات على منافسيها فقط.

اختيار قطاعات سوق الهدف Selecting Target Market Segments

بعد تقويم القطاعات المختلفة، يجب أن تحدّد الشّركة الآن أي القطاعات، وعددها التي ستستهدفها. يتكون **سوق الهدف target market** من مجموعة من المشترين الذّين يشتركوا في احتياجات، أو خواص مشتركة والتي تقرّر الشّركة أن تخدمها.

> **سوق الهدف target market**
> مجموعة من المشترين الذّين يشتركوا في احتياجات، أو خواص مشتركة والتي تقرّر الشّركة أن تخدمها.

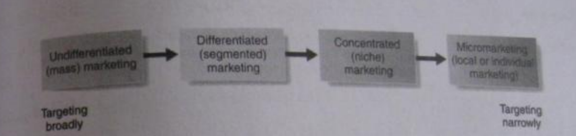
ونظرا لأن لدي المشترين احتياجات، ورغبات فريدة، فيستطيع البائع أن يري كل مشتري كسوق هدف مستقلّ. ومثاليا، يمكن أن يصمّم البائع برنامج تسويق مستقلّ لكلّ مشتري. لكن رغم أن بعض الشّركات تحاول أن تخدم المشترين بصورة فرديّة، إلاّ أن معظمها تواجه أعدادا أكبر من المشترين الأصغر، ولا تجد أن استهداف الأفراد يستحقّ بذل الجهد فيه. وبدلا من ذلك، فإنّها تنظر إلى قطاعات أوسع من المشترين. وبصورة أكثر عموميّة، يمكن عمل تسويق الهدف على عدة مستويات مختلفة. ويبيّن شكل (٧-٢) أن الشّركات يمكن أن تستهدف بصورة عريضة جدّا (التّسويق غير المميّز)، أو بصورة ضيّقة جدّا (التّسويق المصغّر أو الجزئي)، أو بين البينين (التّسويق المميّز، أو المركز).

التّسويق غير المميّز

باستخدام استراتيجيّة **التّسويق غير المميّز undifferentiated marketing** (أو التّسويق الغزير mass marketing)، يمكن أن تقرّر الشّركة أن تهمل اختلافات قطاعات السّوق، وتستهدف السّوق كلّه بعرض واحد فقط. تركز استراتيجيّة التّسويق الغزير هذه على ما يكون مشتركا *common* في احتياجات المستهلكين

بدلا من تركيزها على ما يكون مختلفا *different*. وتصمّم الشّركة المنتج، وبرنامج التّسويق الذّي يغري أكبر عدد من المشترين.

> **التّسويق غير المميّز undifferentiated (mass) marketing**
> استراتيجيّة لتغطية السّوق والتي تقرّر فيها الشّركة أن تهمل اختلافات قطاعات السّوق، وتستهدف السّوق كلّه بعرض واحد فقط.



شكل (٧-٢) استراتيجيات تسويق الهدف.

وكما سبقت ملاحظته من قبل في هذا الفصل، لدي معظم المسوقين الحديثين شكوكا قويّة بالنسبة إلى هذه الاستراتيجيّة. فتظهر الصّعوبات في تطوير المنتج، أو العلامة التّجاريّة التي ترضي كل المستهلكين. إضافة إلى هذا، عادة يواجه مسوقو الغزارة مصاعب المنافسة مع الشّركات الأكثر تركيزا التي تؤدّي عملا أفضل في تلبية احتياجات قطاعات، وكوات محدّدة.

التّسويق المميّز

باستخدام استراتيجيّة **التّسويق المميّز differentiated marketing** (أو **التّسويق المقسم segmented marketing**)، تقرّر الشّركة أن تستهدف عددا من قطاعات السّوق، وتصمّم عروضا مختلفة لكلّ منها. فتحاول شركة جنرال موتورز General Motors أن تنتج سيارة لكلّ "ثروة، وغرض، وشخصيّة". كما أنتجت منشأة جاب .Gap Inc ثلاثة أشكال مختلفة لمحلات تجارة التّجزئة – جاب Gap، وبنانا ريبيلك Banana Republic، وأولد نيفي Old Navy – لخدمة الاحتياجات المختلفة لقطاعات الأزياء. ولا تقدم منشأة أمريكان اكسبريس American Express البطاقات الخضراء التقليدية فقط، وإنّما تقدم ايضا بطاقات ذهبيّة، وبطاقات بلاتينية، وبطاقات المنشأة، وحتي بطاقات سوداء، والتي تسمي سينتوريان Centurian، برسم سنوي 1,000 دولار تستهدف قطاع "العملاء فائقي الأولويّة superpremium".

> **التّسويق المميّز differentiated (segmented) marketing**
> استراتيجيّة لتغطية السّوق تقرّر فيها الشّركة أن تستهدف عددا من قطاعات السّوق، وتصمّم عروضا مختلفة لكلّ منها.

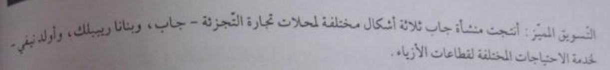
وتقدم ايستي لودر Estee Lauder عشرات من المنتجات المختلفة التي استهدفت قطاعات معرفة تعريفا جيدا:

> تنتمي الأربعة عطور المميّزة الأفضل مبيعات في الولايات المتّحدة إلى إيستي لودر Estee Lauder، وكذلك الأفضل سبعة منتجات مكياج، وثمانية منتجات رعاية جلد من أفضل عشرة مبيعات في الولايات المتّحدة. تكون منشأة إيستي لودر خبيرة في إنتاج علامات تجاريّة مميّزة تخدم مذاقات قطاعات السّوق المختلفة. وتوجد العلامة التّجاريّة إيستي لودر الأصلية، والتي تجذب أنواع تحالف الصّغار Junior League الأقدم. وبعد ذلك توجد كلينيكي Clinique، الرّائعة للأمّ متوسّطة العمر التي لديها سيارة GMC Suburban، وليس لديها وقت تضيّعه. وبالنسبة إلى الفتيات الشابات يوجد خط .M.A.C. وبالنسبة إلى نوع العصر الجديد New Age، توجد أديفا Aveda مرتفعة الطّبقة مع خطّها للعلاج بالعطر، وأوريجينز Origins الأرضيّة، التي تتوقّع الشّركة أن تصبح علامة تجارية تقدر بحوالي 1 بليون دولار. كما تقدم الشّركة علامات تجاريّة لطبقات أقل، مثل جاني Jane ساسابي Sassaby، للمراهقين في وال مارت Wal-Mart، ورايت إيد Rite-Aid.

وبتقديم المنتج، وتسويق أشكاله المختلفة للقطاعات المختلفة، تأمل الشّركات أن تحقّق مبيعات أعلى، وموقع أفضل في كل قطاع سوق. وينتج من تطوير مواقع أقوّي في عدد من القطاعات إجمالي مبيعات أكثر من التّسويق غير المميّز عبر كل القطاعات. وتعطي العلامات التّجاريّة المشتركة لإيستي لودر للشّركة حصّة سوق أكبر كثيرا ممّا يمكن أن تحقّقه علامة تجارية فرديّة. وتحصد العلامتان التجاريتان إيستي لودر، وكلينيك مع بعضهما بعضا 40% من حصّة سوق مستحضرات التّجميل المميّزة. ويجعل هذا التسويق المميز لقطاعات محددة أكثر فعالية من التسويق غير المميز عبر كل القطاعات.

إلاّ أن التّسويق المميّز يتسبّب في زيادة تكاليف تأدية الأعمال. وعادة تجد الشّركة أن من الأكثر تكلفة، تطوير وإنتاج 10 وحدات من 10 منتجات مختلفة، على سبيل المثال، يكون أكثر تكلفة من إنتاج 100 وحدة من منتج واحد. ويحتاج تطوير خطط تسويق مختلفة لقطاعات مستقلّة إلى المزيد من أبحاث تسويق، وتنبؤ، وتحليل مبيعات، وتخطيط ترويج، وإدارة قناة. كما تزيد محاولة الوصول إلى قطاعات السّوق المختلفة بإعلان مختلف من تكاليف التّرويج. لذلك، يجب أن تزن الشّركة الزّيادة في المبيعات مقابل الزّيادة في التّكاليف عندما تحدّد استراتيجيّة التّسويق المميّز.




التّسويق الميّز: أنتجت منشأة جاب ثلاثة أشكال مختلفة لمحلات تجارة التّجزئة - جاب، وبنانا ريببلك، وأولد نيفي - لخدمة الاحتياجات المختلفة لقطاعات الأزياء.

التّسويق المركز

تكون استراتيجيّة تغطية السّوق الثّالثة، **التّسويق المركز concentrated marketing**، **أو تسويق الكوة niche marketing** مغرية عندما تكون موارد الشّركة محدودة. وبدلا من محاولة الحصول على حصّة صغيرة من سوق كبير، تعمل الشّركة على تحقيق حصّة أكبر لقطاع واحد، أو قلة من القطاعات، أو الكوات. مثال ذلك، تكون منشأة أوشكوش للشّاحنات Oshkosh Truck أكبر منتج شاحنات إنقاذ طائرات، وخلاطات أسمنت للتّحميل الأماميّ في العالم. وتبيع منشأة تترا Tetra نسبة 80% من طعام السّمك الاستوائيّ، وتحصل منشأة ستينر للبصريات Steiner Optical على 80% من السّوق العالمي لمنظار الجيش الثنائي.

> **التّسويق المركز (تسويق الكوة) concentrated (niche) marketing**
> استراتيجيّة تغطية السّوق التي تعمل فيها الشّركة على تحقيق حصّة أكبر لقطاع واحد، أو قلة من القطاعات، أو الكوات.

ومن خلال التّسويق المركز، تحقّق الشّركة موقع سوق قوي بسبب معرفتها الأكبر باحتياجات العميل في الكوات التي تخدمها، والسّمعة الخاصّة التي تكتسبها. فيمكن أن تسوق بفعاليّة *effectively* أكبر عن طريق ضبطها الدّقيق لمنتجاتها، وأسعارها، وبرامجها لاحتياجات القطاعات المختارة بعناية. كما يمكن أن تسوق بكفاءة *efficiently* أكبر مستهدفة منتجاتها، أو خدماتها، وقنواتها، وبرامج اتّصالاتها تجاه المستهلكين الذّين يمكنها خدمتهم أفضل، وبأقصى ربحيّة فقط.

بينما تكون القطاعات كبيرة جدّا، وعادة تجذب عددا من المنافسين، تكون الكوات أصغر، ويمكن أن تجذب منافس واحد، أو قلة فقط من المنافسين. ويقدم العمل على الكوات فرصة للشّركات الصّغيرة

لتتنافس عن طريق تركيز مواردها المحدودة على خدمة الكوات التي قد لا تكون مهمة للمنافسين الكبار، أو مهملة من قبلهم. لنأخذ شركة ابل للحاسبات Apple Computer. رغم أنّها استمتعت بحصة سوق تزداد عن 13% من قبل، إلاّ أنها تعمل الآن في كوة سوق تستخلص منها 3.5% من سوقها. وبدلا من المنافسة رأسا برأس مع منتجي الحاسبات الشّخصيّة الآخرين الذّين يقلّلوا الأسعار، ويركزوا على الحجم، تستثمر أبل في الأبحاث والتّطوير ممّا يجعلها محدّدة اتّجاه للصّناعة. مثال ذلك، عندما قدمت الشّركة iTune حديثا، حصلت على 70% من سوق تحميل الموسيقي لأسفل. وأنتج مثل هذا الإبتكار قاعدة مستهلكين لديهم ولاء للشّركة، والذّين يرحبوا بدفع المزيد في منتجات أبل الأكثر حداثة.(٢١)

وتبدأ الكثير من الشّركات كمستغلة لكوة في السّوق كي تحصل على موقع قدم مقابل المنافسين الأكبر، والأكثر موارد بعيدا عن المنافسة مع المنافسين الكبار، وتنمو بعد ذلك إلى منافسين أوسع. مثال ذلك، بدأت ساوث ويست للخطوط الجوية Southwest Airlines بخدمة المسافرين دون عفش بين الولايات في تكساس Texas إلاّ أنّها أصبحت الآن إحدى كبري شركات الخطوط الجوية في الوطن. وبالمضاهاة، من تغيّر الأسواق يطوّر بعض المسوقين الضّخام أسواق كوة لإنتاج نمو في المبيعات. مثال ذلك، في السّنوات الأخيرة، قدمت شركة بيبسي Pepsi عددا من منتجات الكوة، مثل سييرا ميست Sierra Mist، وبيبسي بلو Pepsi Blue، وماونتين ديو كود رد Mountain dew Code Red، وماونتين ديو ليفواير Mountain Dew Livewire. فابتدائيا، تناظر هذه العلامات التّجاريّة حوالي 5% من مبيعات مشروبات بيبسي الإجمالية. إلاّ أن سييرا ميست Sierra Mist ازدهرت الآن إلى أسرع علامة تجاريّة لمشروب سريع النموّ، وأعادت كود رد Coode Red ليف واير LiveWire الحياة الجديدة للعلامة التّجاريّة مونتين ديو Mountain Dew. ويقول ضابط التّنفيذ الرّئيسي لمنشأة بيبسي كولا أمريكا الشّماليّة Pepsi Cola North America، "لقد ولي عصر العلامة التّجاريّة الغزيرة منذ وقت طويل". (٢٢)

والآن، تجعل التّكلفة المنخفضة لإعداد محل على الإنترنت من المربح أكثر خدمة كوات تبدو صغيرة للغاية. وتحقّق الأعمال الصّغيرة، بصفة خاصّة، الثّراء من خدمة كوات صغيرة على الويب. وفيما يلي "مبادىء ويب Webpreneur" الذّي حقّق نتائج مذهلة:

> بينما تحقّق عمالقة الإنترنت مثل أمازون دوت كوم أرباحا مستمرّة، فإن ستيف وارينجتون Steve Warrington يكسب دخلا من ستّ خانات من بيع النّعام - وأي منتج مستخلص منها - في الخط المفتوح (www.ostrichesonline.com). والآن، تفتخر Ostrichesonline.com والتي بدأت بلا شيء تقريبا على الويب في سنة 1996، بأنّها ترسل خطابات إخبارية لعدد 43,000 مشترك، وتبيع 20,000 منتج نعامك لأكثر من 25,000 عميل راضي في أكثر من 125 دولة. ويقول الموقع للزائرين كل شيء يريدوا أن يعرفوه عن النّعام، والمزيد والمزيد - فيقدم حقائق النّعام، وصور النّعام، ودليل مزارع النّعام، وقاعدة بيانات ضخمة للنّعام ودليل مرجعي لها. ويستطيع زائرو الموقع أن يشتروا لحم النّعام، وريشه، والجاكتات الجلد، والعروض المرئيّة، وقشر بيضه، ومنتجات رعاية الجلد المستخلصة من زيت جسم النّعام. (٢٣)



يطوّر بعض المسوقين الضّخام أسواق كوة لإنتاج نمو في المبيعات. مثال ذلك، أعادت العلامات التّجاريّة للكوات كودرد Coode Red ليف واير LiveWire الحياة الجديدة للعلامة التّجاريّة مونتين ديو Mountain Dew.

يمكن أن يكون التّسويق المركز مرتفع الربحية. ويشمل في نفس الوقت مخاطر أكبر من المعتاد. فسوف تعاني الشّركات التي تعتمد على قطاع واحد، أو عدة قطاعات في أعمالها كلّها معاناة كبيرة إذا أضير هذا القطاع. أو يمكن أن يقرّر المنافسون الأكبر أن يدخلوا نفس القطاع بموارد أكبر. ولهذه الأسباب، تفضل الكثير من الشّركات التنويع في عدد من قطاعات السّوق.

التّسويق الجزئي

تفصل الأسواق المميّزة، والمركّزة جهودها، برامج تسويقها لتحقيق احتياجات قطاعات، وكوات السّوق المختلفة. إلاّ أنّها لا تجعل جهودها مكيفة حسب الطّلب، في نفس الوقت، لكلّ عميل فردي. ويكون **التّسويق الجزئي micromarketing** الممارسة العمليّة لتفصيل المنتجات، وبرامج التّسويق لتناسب مذاقات أفراد، ومواقع محدّدة. وبدلا من رؤية العميل في كل فرد، يري المسوقون الجزئيون الفرد في كل عميل. ويشمل التّسويق الجزئي *تسويقا محلّيا local marketing*، و *تسويقا فرديا individual marketing*.

> **التّسويق الجزئي micromarketing**
> الممارسة العمليّة لتفصيل المنتجات، وبرامج التّسويق لتناسب مذاقات الأفراد، ومجموعات المستهلك المحلّية - ويشمل تسويقا محلّيا، وتسويقا فرديا.

التّسويق المحلّي. يشمل **التّسويق المحلّي local marketing** تفصيل علامات تجاريّة، وترويجات طبقا لاحتياجات ورغبات مجموعة مستهلكين محليين - المدن، والمناطق المجاورة، وحتي المحلاّت المحددة. ويقدم سيتي بنك Citibank مجموعات خليط مختلفة من الخدمات البنكيّة في كل فرع من فروعه، اعتمادا على سكانيات المناطق المجاورة. وتساعد منشأة كرافت Kraft سلاسل محلاّت السوبر ماركت في تعريف تشكيلات الجبن المحددة، وتحديد مواقعها على الرف التي تتسبّب في أمثليه مبيعات الجبن في المحلاّت منخفضة، ومتوسّطة، ومرتفعة الدّخل، وفي المجتمعات العرقيّة المختلفة.

> **التّسويق المحلّي local marketing**
> تفصيل علامات تجاريّة، وترويجات طبقا لاحتياجات ورغبات مجموعة مستهلكين محليين - المدن، والمناطق المجاورة، وحتي المحلاّت المحددة.

وللتّسويق المحلّي بعض أوجه النّقص. فيمكن أن يقود تكاليف التّصنيع، والتّسويق عن طريق تقليل اقتصاديّات الحجم. كما يمكن أن ينتج مشاكل إمدادات عندما تحاول الشّركات أن تلبي المتطلّبات المتغيّرة للأسواق المحلّية، وأسواق المناطق المختلفة. أكثر من هذا، يمكن أن تضعف الصّورة الشّاملة للعلامة التّجاريّة إذا اختلف المنتج، والرّسالة كثيرا جدّا في المواقع المختلفة.

ومع مواجهة الشّركات الأسواق متزايدة التّجزئة، وتطوّر تقنيات دعم جديدة، عادة تتفوّق مميّزات التّسويق المحلّي على أوجه قصوره. فيساعد التّسويق المحلّي الشّركة في التّسويق بفعاليّة أكبر في مواجهة الاختلافات المحلّية، واختلافات المناطق الواضحة في السكانيات، وأنماط الحياة. كما تحقّق احتياجات عملاء الخط الأول للشّركة - تجار التّجزئة - الذّين يفضلوا تشكيلات المنتج الأكثر مناسبة لجيرانهم.

تسويق الفرد. في الحالة المتطرّفة، يصبح التّسويق الجزئي **تسويق الفرد individual marketing** - تفصيل المنتجات، وبرامج التّسويق طبقا لاحتياجات وتفضيلات العملاء الأفراد. ويسمي تسويق الفرد *التّسويق من واحد لواحد one-to-one marketing*، و *حسب الطّلب بغزارة mass customization*، و *تسويق الأسواق من عميل واحد markets-of-one marketing*.

> **تسويق الفرد individual marketing**
> تفصيل المنتجات، وبرامج التّسويق طبقا لاحتياجات وتفضيلات العملاء الأفراد. ويسمي تسويق الفرد *التّسويق من واحد لواحد، و التّسويق حسب الطّلب بغزارة، و تسويق الأسواق من عميل واحد.*

وقد جعل الانتشار الواسع لاستخدام التّسويق الغزير الحقيقة أن لقرون مضت كان العملاء يخدمون

كأفراد غامضة: فالترزي يفصل الحلة طبقا لطلب العميل، ويصمّم الإسكافي الأحذية للأفراد، ويتبع النجار الأثاث طبقا للطّلب. لكن في وقتنا الحاليّ، تسمح التّقنيات الجديدة للكثير من الشّركات بالعودة إلى جعل التّسويق حسب الطّلب. فدمجت الحاسبات الأكثر قوة، وقواعد البيانات التفصيلية، والتّصنيع المرن وإنتاج الإنسان الآلي، وأوساط الاتّصالاتّ التداخلية مثل البريد الالكترونيّ، والإنترنت كلّها لتشجيع "التّسويق حسب الطّلب الغزير". ويكون حسب الطّلب بغزارة *mass customization* العمليّة التي تتداخل من خلالها الشّركة واحدا لواحد مع المستهلكين بغزارة لتصميم منتجات، وخدمات تفصل خصّيصا لاحتياجات الفرد. (٢٤)

فتنتج شركة دل Dell حاسبات تشكل حسب الطّلب، وتشكل رفلكت دوت كوم Refllect.com منتجات تجميل حسب الطّلب، وتسمح فورد Ford للمشترين "ببناء المركبة" من لوحة الاختيارات. وتسمح شركة إنتاج مضارب الهوكي برانشز هوكي Branches Hockey للعملاء بالاختيار من أكثر من درزنين (دستين) من الخيارات - بما في ذلك طول المضرب، وأنماط السّلاح، ومنحني السّلاح - وتسلم المضرب حسب الطّلب في 5 أيّام. وتعد الشّركات التي تبيع كل أنواع المنتجات - من الحلوى، والملابس، ونوادي الجولف إلى سيارات إطفاء الحريق - عروضها حسب الطّلب لتلبية احتياجات المشترين الأفراد. لنأخذ المثال التّالي:

هل تبحث عن الحلوى لحفل معين، أو احتفال خاص؟ جرب قسم Customized M&M's في موقع محل العلامة التّجاريّة M&M's Brand Store، وهو http://shop.mms.com، حيث يمكنك أن تصدر أمرا خاصّا بحلويّات مختلفة المذاق بأيّ خليط ألون يناسب تخيلاتك. يسمح لك الموقع بالاختيار من أكثر من 21 لون، وتطلب في حقائب من 8 أوقيات إلى 5 أرطال حسب الطلب. أخلط الخليط الوطنيّ من الألوان الأحمر، والأبيض، والأزرق من M&Ms لمحبي الشكولادة في احتفالك بالرّابع من يوليو. أو اطلب طلبا خاصّا بخليط من ألوان مدرستك لحفل التخرج القادم. وأرسل حقائب هدايا حسب الطّلب تتسمّ بألوان شركتك إلى العملاء الخاصّين. كما يمكنك ايضا أن تطبع M&Ms الخاصّ بك مع رسائلك الشّخصيّة التي تفصل لأحداث خاصّة. وماذا عن "boo" على M&Ms لعيد الهالووين، و "HO HO HO" في أعياد الميلاد؟ هل تريد أن تري اسمك على دفعة من aqua-green M&Ms؟ لا مشكلة. فيكون Customized M&Ms مسرفا بعض الشيء - حوالي ثلاثة أمثال M&Ms المعتادة. إلا أن الأعمال تزدهر، مع مضاعفة المبيعات كل سنة. (٢٥)

وليس مسوقو السّلع الاستهلاكيّة الوحيدون الذّين يعملوا واحدا لواحد فقط. فيجد مسوقو من الأعمال إلى الأعمال طرقا جديدة ايضا لجعل عروضهم حسب الطّلب. مثال ذلك، تقدم منشأة بي دي BD، وهي مورد طبّي رئيسي، عروضها حسب الطّلب لأيّ شيء تقريبا لعملاء المستشفى. فتقدم أسماء تصمّم حسب الطّلب، وعبوات فرديّة، ومراقبة جودة حسب الطّلب، ونظم برامج حاسب حسب الطّلب، وفواتير حسب الطّلب. كما تنتج شركة جون دير John Deere معدات نثر البذور التي يمكن تشكيلها في أكثر من 2 مليون صيغة لمواصفات العميل الفرديّ. وتنتج آلات نثر البذور واحدة في نفس الوقت، وبأيّ تتابع،

وعلى خط إنتاج واحد.



تسويق الفرد: في موقع محل العلامة التّجاريّة M&M's Brand Store يمكنك أن تصدر أمرا خاصّا بحلويّات مختلفة المذاق بأيّ خليط ألون يناسب تخيلاتك.

وبصفة خاصّة للشّركات الصّغيرة، يوفر حسب الطّلب الغزير طريقة للوقوف مقابل المنافسين الأكبر:

تتخصّص منشأة أوشكوش للشّاحنات في إنتاج شاحنات إطفاء الحريق، وجمع النفايا، والأسمنت، والشّاحنات العسكرية. وهي شركة صغيرة - في عشر حجم أكبر المنافسين مثل باكار ونافيستار الدّولية Paccar and Navistar International - كما أن صناعة الشّاحنات في هبوط. إلاّ أن أوشكوش نمت بنسبة 65% خلال آخر 5 سنوات، وازدادت الأرباح عن الضّعف. ما سر نجاح أوشكوش؟ حسب الطّلب بغزارة - المقدرة على جعل منتجاتها، وخدماتها شخصيّة طبقا لاحتياجات العملاء الأفراد. مثال ذلك، عندما يطلب مكافحو الحرائق شاحنة من الشّركة فيكون هذا حدثا لها. وينتقلوا إلى المصنع ليزروا المركبة، والتي يمكن أن تكلف حتي 800,000 دولارا، ليأخذوا الشكل. ويمكن لرجال مكافحة الحرائق أن يختاروا من 19,000 اختيار. فالشّاحنات دون إضافات تكلف 130,000 دولارا، إلاّ أن 75% من عملاء أوشكوش يطلبوا الكثير من الإضافات، مثل درجات السّلم المخبأة، والسلالم المتحركة، والأبواب الخاصّة، والمقصورات، ونظم فوم مكافحة الحرائق للحرائق صعبة التّمييز. ويحضر البعض شرائح للدهان حتي يحصلوا على لون حسب الطّلب لأسطولهم. ويتنافس البعض على تكبير مركباتهم، لأسفل حتي خزانات المياه والسّلالم المتحركة المخفية. "كما يحضر بعض الرّؤساء زوجاتهم ايضا، ونحن نشجع ذلك،" يقول ذلك رئيس وحدة مكافحة الحريق في أوشكوش المسماة بيرسي للتصنيع Pierce Manufacturing. "فيكون شراء شاحنة الحريق شيئا شخصيّا جدّا". في الحقيقة، يتواجد عملاء بيرسي في

المدينة بصورة معتادة مما جعل فندق هوليداي إن Holiday Inn يغير حجرة جلوسه إلي الخطاف والسّلم Hook and Ladder. ومن خلال مثل حسب الطّلب، والإنتاج الشخصي هذا كسبت أوشكوش الصّغيرة ميزة كبيرة على منافسيها الأكبر. (٢٦)

على عكس الإنتاج الغزير، والذّي يلغي الحاجة إلى التّداخل البشري، جعل من واحد إلى واحد العلاقات مع العملاء أكثر أهمية عمّا كانت عليه من قبل. ومثلما كان الإنتاج الغزير قاعدة التّسويق للعقد الماضي، أصبح حسب الطّلب بغزارة قاعدة التّسويق للقرن الحادي والعشرين. فيبدو أن العالم يأتي إلى دائرة كاملة – من الأيّام القديمة الجيدة عندما كان العملاء يعاملون كأفراد، إلى التّسويق الغزير عندما لم يعرف أي فرد اسمك، والعودة مرّة أخرى.

وتعكس الحركة تجاه تسويق الفرد الاتجاه في *التّسويق الذّاتي* *self-marketing* للمستهلك. فيتزايد أخذ المستهلكين مسؤوليّة أكبر لتحديد أي المنتجات، والعلامات التّجاريّة يشتروها. لنأخذ اثنين من مشتري الأعمال لهما أساليب مشتريات مختلفة. يري الأول عددا من أفراد المبيعات، يحاول كل منهم أن يقنعه بشراء منتجه. ولا يري الثّاني أي فرد مبيعات، وبدلا من ذلك يري شعارات على الإنترنت. ويبحث عن معلومات عن المنتجات المتاحة، ويتداخل الكترونيا مع موردين، ومستخدمين، ومحللي منتج مختلفين، وبعد ذلك يقرّروا أخذ أفضل عرض. أخذ وكيل المشتريات الثّاني مسؤوليّة أكبر في عمليّة الشّراء، وكان للمسوق تأثير أقلّ على قرار الشّراء.

ومع استمرار الاتجاه ناحية الحوار التداخلي أكثر، ومنولوج الإعلان الأقلّ، ستنمو أهمية التّسويق الذّاتي. ومع نظر المزيد من المشترين إلى تقارير المستهلك، والتحاقهم بمجتمعات مناقشة المنتج على الإنترنت، وإصدار الأوامر عبر الهاتف أو الخط المفتوح، سيؤثر المسوقون على عمليّة الشّراء بطرق جديدة. وسيحتاجوا إلى شمول المستهلكين أكثر في كل مراحل تطوير المنتج، وعمليات الشّراء ممّا يزيد فرص المشترين للممارسة العمليّة للتّسويق الذّاتي.

اختيار استراتيجيّة تسويق الهدف

تحتاج الشّركات أن تأخذ في الحسبان الكثير من العوامل عند اختيار استراتيجيّة تسويق الهدف. وتعتمد أي استراتيجيّة الأفضل على *موارد الشّركة* *company resources*. عندما تكون موارد الشّركة محدودة، يكون التّسويق المركز منطقي أكثر. كما تعتمد أفضل استراتيجيّة على درجة *تغيرية المنتج* *product variability*. ويكون التّسويق غير المميّز مناسبا أكثر للمنتجات المنتظمة مثل الجريب فروت، أو الصّلب. وتكون المنتجات التي يمكن أن تختلف في التّصميم، مثل الكاميرات والسّيارات، مناسبة أكثر للتّمييز، أو التّركيز. كما يجب أخذ *مرحلة دورة حياة المنتج* *product's life-cycle stage* في الحسبان ايضا. فعندما تقدم الشّركة منتجا جديدا، من الممكن أن تكون عمليّة في تقديم صيغة واحدة فقط، ويمكن أن يكون التّسويق غير المميّز، أو المركز المنطقيّ أكثر. لكن في مرحلة النّضج من دورة حياة المنتج يبدأ تسويق التّمييز في أن يكون منطقيّا أكثر.

العامل الآخر هو *تغيرية السّوق* *market variability*. فإذا كان لدي معظم المشترين نفس المذاقات، ويشتروا نفس الكميّات، ولهم نفس ردود الفعل لطّريقة جهود التّسويق، يكون التّسويق غير المميّز مناسبا. أخيرا، تكون *استراتيجيات تسويق المنافسين* *competitors' marketing strategies* مهمة ايضا. فعندما يستخدم المنافسون التّسويق المميّز، أو المركز، يمكن أن يكون التّسويق غير المميّز انتحاريا. وعلى العكس، عندما يستخدم المنافسون التّسويق غير المميّز، يمكن أن تكسب الشّركة ميزة من استخدامها التّسويق المميّز، أو المركز.

تسويق الهدف المسؤول اجتماعيّا Socially Responsible Target Marketing

يساعد الاستهداف الذّكي الشّركات لتكون أكثر كفاءة، وفعالة عن طريق التّركيز على القطاعات التي يمكن أن تكون أفضل رضاءً، وأكثر ربحيّة. كما يمكن أن يفيد الاستهداف المستهلكين ايضا – تصل الشّركات إلى مجموعات، مستهلكين محدّدة بعروض تفصل بعناية لتحقيق احتياجاتهم. إلاّ أن تسويق الهدف ينتج في بعض الأحيان جدلا، وقلقا. وعادة يشمل الموضوع الأكبر استهداف مستهلكين عرضة للهجوم، أو ليست لهم أي ميزة بمنتجات مثيرة للجدل، أو من المحتمل أن تضرّهم.

فعلى سبيل المثال، وجه النّقد على مدار السّنوات لصناعة أطعمة الحبوب بسبب توجيه جهود تسويقها للأطفال. وأظهر الناقدون قلقهم من أن العروض الممتازة والإعلانات القويّة تجذب الحضور من خلال ما تقوله رموز الرّسومات المتحركة المحبوبة التي تغمر دفاع الأطفال. وبالمثل، حصل هجوم على مسوقي ألعاب الأطفال، ومنتجات الأطفال الأخرى عادة مع تبرير جيد.

وتظهر مشاكل أخرى عندما تتدفّق تسويق منتجات البالغين إلى قطاع الأطفال – سواء كان هذه مقصودا، أو غير مقصود. مثال ذلك، رفعت مفوضية التّجارة الفيدرالية Federal Trade Commission (FTC)، ومجموعات الأنشطة المدنيّة قضايا على شركات الدّخان لاستهدافها المدخّنين صغار السّن. ووجدت دراسة FTC حديثة أن 80% من أفلام الكبار فقط، و 70% من ألعاب الفيديو غير المسموح للصّغار مشاهدتها استهدفت أطفالا أقلّ من 17 سنة. وطالب بعض النّقاد بحظر الإعلان للأطفال حظرا كاملا. (٢٧) ولتشجيع الإعلان المسؤول، نشرت وكالة التّنظيم الذّاتي لصناعة الإعلان المعروفة باسم وحدة مراجعة إعلان الأطفال Children's Advertising Review Unit خطوطا إرشاديّة موسعة لإعلان الأطفال تميّز الاحتياجات الخاصّة لجماهير الأطفال.

كما أنتج مسوقو السّجائر، والبيرة، والوجبات السّريعة الكثير من الجدل في السّنوات الأخيرة بسبب محاولاتهم استهداف المستهلكين من الأقليّات من داخل المدن. مثال ذلك، حدث نقد لماكدونالدز، وسلاسل أخرى لإلحاحهم في ترويج الدهون الزّائدة والأملاح في الطّعام للمواطنين منخفضي الدّخل، وسكان الحضر الذين يكونوا أكثر ترجيحا جدّا من أن يخضعوا ليكونوا مستهلكين ثقيلين. وبالمثل، تعرّضت آرجي رينولدز R. J. Reynolds للمدفعية الثّقيلة في بداية التّسعينات من القرن العشرين الميلاديّ عندما أعلنت عن خطط لتسويق سجائر المنتول المسماة Uptown مستهدفة السّود منخفضي الدّخل. وبسرعة أسقطت

العلامة التّجاريّة في مواجهة الصّياح المرتفع للعامة من النّاس، والضّغوط الشّديدة من القادة السّود.

وظهر من النموّ الهائل للإنترنت، وأوساط الاستهداف المباشرة الأخرى أنواعا من القلق بالنسبة إلى سوء استخدام الاستهداف. فتسمح الإنترنت بزيادة تنقية الجماهير، والتي تزيد بدورها من دقة الاستهداف. ويمكن أن يساعد هذا المسوقين للمنتجات التي عليها علامات استفهام، أو للمعلنين المضللين بإيقاع ضحايا من الجماهير الأكثر عرضة للهجوم. والآن، يستطيع المسوقون منعدمي الضّمير أن يرسلوا رسائل مضللة إلى حاسبات ملايين من المشاهدين غير المتشككين فيها مباشرة. مثال ذلك، استقبل موقع ويب مركز شكاوي احتيال الإنترنت لإف بي آي FBI's Internet Fraud Complaint Center أكثر من 75,000 شكوى في العام الماضي بمفرده.

ولا تستقطب كل محاولات استهداف الأطفال، أو الأقليّات، أو القطاعات الخاصّة مثل هذا النّقد. ففي الحقيقة، يوفر معظمها فائدة للمستهلكين المستهدفين. مثال ذلك، تعمل شركة كولجيت Colgate تشكيلة واسعة من فرش الأسنان، ومذاقات، وعبوات معجون الأسنان للأطفال من معجون أسنان Colgate Barbie Sparkling Bubble Fruit، و Colagte Barbie Mild Bubble Fruit، و Colgate Looney Tunes Tazmanian Devil Wild Mint إلى فرش أسنان Colgate Pokemon، ورموز Disney Monsters, Inc. تساعد مثل هذه المنتجات على جعل غسيل الأسنان بالفرشة والمعجون أكثر متعة، ويجعل الأطفال يغسلوا أسنانهم بصورة أطول، وأكثر اعتيادا. وطورت منشأة Golden Ribbon Playthings عروسة أطفال كرمز ناجح جدّاً تسمي "هوجي بين Huggy Bean" مستهدفة المستهلكين الأقليّات. وتأتي هوجي ومعها كتب، ولعب أطفال تصلها بتراثها الأفريقي. كما تسوق ناكارا لمستحضرات التّجميل Nacara Cosmmetiques مستحضرات التّجميل "للنساء من العرقيات المختلفة اللاّتي لديهنّ عطش للأشياء الغريبة". وتمت صياغة الخط خصّيصا ليكمل نبرات الجلد الدّاكن للنساء الأمريكيات الأفريقيات، والنساء من أصول أمريكا اللاتينية Latin America، والأصول الهندية Indian، والكاريبي Caribbean من أصحاب الجلد الدّاكن.

لذلك، في تسويق الهدف، لا يكون الموضوع من *who* المستهدف، وبدلا من ذلك فهو كيف *how*، و ماذا *what*. ويظهر المجادلون عندما يحاول المسوقون أن يربحوا على حساب القطاعات المستهدفة - عندما يستهدفوا بصورة غير عادلة القطاعات العرضة للهجوم، أو يستهدفوهم بمنتجات أو تكتيكات عليها علامات استفهام. وينادي التّسويق المسؤول اجتماعيّا بالتّجزئة، والاستهداف التي لا تخدم مصالح الشّركة فقط، وإنّما تخدم مصالح هؤلاء المستهدفين ايضا.

تحديد موقع الميزة التنافسية
POSITIONING FOR COMPETITIVE ADVANTAGE

أبعد من تحديد أي قطاعات السّوق تستهدف، يجب أن تحدّد الشّركة أي المواقع تريد أن تشغلها في هذه القطاعات. ويكون **موقع المنتج product position** طريقة *تعريف المستهلكين* للمنتج على خواص مهمة - المكان الذي يشغله المنتج في أذهان المستهلكين بالنسبة إلى المنتجات المنافسة. ويشمل تحديد الموقع زرع المنافع الفريدة، وتمييزها للعلامة التّجاريّة في أذهان المستهلكين.

موقع المنتج product position
طريقة تعريف المستهلكين للمنتج على خواص مهمة - المكان الذي يشغله المنتج في أذهان المستهلكين بالنسبة إلى المنتجات المنافسة.



يفيد معظم تسويق الهدف كلا من المسوق، والمستهلك. فتسوق ناكارا لمستحضرات التّجميل Nacara Cosmmetiques مستحضرات التّجميل "للنساء من العرقيات المختلفة اللاّتي لديهنّ عطش للأشياء الغريبة".

فيتحدّد موقع تايد Tide كمنظف عائلة قوي لكلّ الأغراض: فيوضع Ivory Snow كمنظف لطيف لملابس الأطفال. وفي مطعم سبواي Subway، تأكل طعاما طازجا"، وفي مطاعم أوليف جاردن Olive Garden، "عندما توجد هنا، فأنت تكون العائلة". وفي سوق السّيارات، توضع السّيارة ايكو من تويوتا، وفوكس من فورد كسيارة اقتصاديّة، بينما توضع السّيارة المرسيدس، والكاديلات كسيارة فخمة، وتوضع السّيارات بورش، وبي إم دابليو كسيارات أداء. كما توضع السّيارة فولفو بقوّة على أنّها سيارة الأمان. كما تضع تويوتا سيارتها بريوس الهجين كفؤة الوقود كحل تقنية مرتفعة للعجز في الطّاقة. "إلى أي مدى ستذهب للحفاظ على الكوكب؟" تطرح هذا السّؤال.

ويحمل المستهلكون تحميلا زائدا بمعلومات عن المنتجات، والخدمات. ولا يمكن أن يعيدوا تقويم المنتجات في كل مرّة يتّخذوا قرار شراء. ولتبسيط عملية الشّراء، ينظم المستهلكون المنتجات، والخدمات، والمنافسين في فئات، و "يضعوهم" في أذهانهم. ويكون موقع المنتج مجموعة الإدراكات، والانطباعات،

والمشاعر المركبة الموجودة لدي المستهلكين عن المنتج بالمقارنة مع المنتجات الشبيهة.

ويحدّد المستهلكون موقع المنتجات بمساعدة المسوقين، أو دون مساعدة المسوقين. إلاّ أن المسوقين لا يريدوا أن يتركوا مواقع منتجاتهم للصدّف التي لا تعرف نتائجها. ويجب أن **يخطّطوا** *plan* المواقع التي تعطي منتجاتهم أكبر ميزة في أسواق الهدف المختارة، ويجب أن يصمّموا المزيج التسويقي لإنتاج هذه المواقع المخططة.



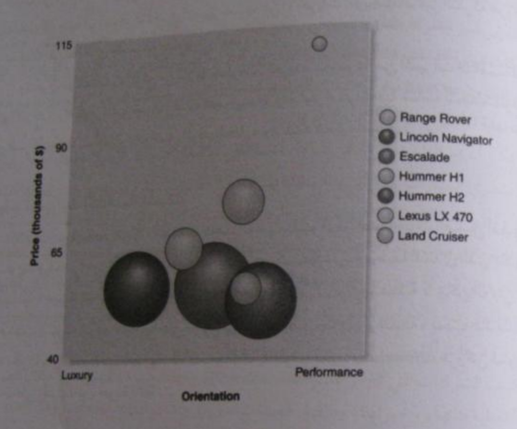


تحديد الموقع: في مطاعم أوليف جاردن، "عندما توجد هنا، فأنت تكون العائلة".

خرائط تحديد الموقع Positioning Maps

في تخطيط استراتيجياتهم لتحديد مواقعهم، عادة يعد المسوقون **خرائط تحديد الموقع الإدراكيّة** *perceptual positioning maps*، والتي تبين إدراكات المستهلك لعلاماتهم التّجاريّة مقابل المنتجات المنافسة على أبعاد الشّراء المهمّة. ويبيّن شكل (٧-٣) خريطة تحديد موقع لسوق مركبة المنفعة الرياضية sport utility vehicle

(SUV) الكبيرة الفخمة في الولايات المتّحدة.[٢٩] يحدّد موقع كل دائرة على الخريطة الموقع المدرك للعلامة التّجاريّة على بعدين - السّعر، والتوجه (فخم مقابل الأداء). ويحدّد حجم كل دائرة حصّة السّوق النسبيّة للعلامة التّجاريّة. لذلك، يري العملاء قادة السّوق كاديلات اسكاليد Cadillac Escalade على أنّها SUV كبيرة وفخمة ومعتدلة السّعر مع توازن الفخامة والأداء.



شكل (٧-٣) خريطة تحديد الموقع: مركبات المنفعة الرياضية الكبيرة الفخمة.

لقدّ تحدّد موقع الهمر اتش واحد Hummer H1 الأصلية بأنّها SUV الأعلى أداء وسعر يتّفق مع ذلك، أي الأعلى سعرا. وتستهدف Hummer H1 قطاعا صغيرا من الأفراد الأثرياء جداً. وطبقا لموقع ويب H1، "بنيت H1 حول فلسفة مركزيّة واحدة: الوظيفة. فتم إنتاج كل وجه من أوجه H1 ليسمح لها بالنموّ في المكان الذّي لا يفترض أن تتّجه إليه السّيارات، والشّاحنات. فهي تعطيك احساسا لا يصدقه عقل بالحريّة، وتسمح لك بتجربة العالم ومكانك فيه".

وبالمضاهاة، رغم أن Hummer H2 موجّهة تجاه الأداء إلاّ أن موقعها يكون موجها لفخامة SUV أكثر، وسعرها المعقول أكثر. وتستهدف Hummer H2 قطاعا أكبر من المهنيين الذّين يعيّشوا في المدن، وضواحيها. "ففي عالم بدأت SUVs تشبه ملاكها، كاملة بأيادي جميلة ومقاعد رقيقة، أثبتت H2 أنه لا زال هناك واحد من كل ثلاثة يمكن أن يقع، ويعطيك عشرين،" يقول موقع ويب H2 ذلك. "فتحقّق [H2] توازنا تاما بين الرّاحة الداخلية، والمقدرة على الطّريق، والمقدرة خارج الطّريق".

اختيار استراتيجيّة تحديد الموقع Choosing a Positioning Strategy

تجد بعض الشّركات أن من السّهل اختيار استراتيجيّة تحديد موقعها. مثال ذلك، ستذهب الشّركة المعروفة جيدا بجودتها في قطاعات معينة إلى هذا الموقع في قطاع جديد إذا كان هناك عدد كاف من المشترين الّذين يبحثون عن الجودة. لكن في الكثير من الحالات، ستذهب شركتان أو أكثر إلى نفس الموقع. وبعد ذلك، ستحاول كل منها أن تجد طرقا أخرى لتمييز نفسها عن الأخريات. ويجبّ أن تميّز الشّركة عروضها ببنائها حزمة منافع فريدة تغري مجموعة معنويّة في القطاع.

وتتكوّن مهمة تحديد الموقع من ثلاث خطوات: **تعريف مجموعة من المميّزات التنافسية الممكنة تبني عليها الموقع، واختيار المميّزات التنافسية الصّحيحة، واختيار استراتيجيّة شاملة لتحديد الموقع.** ويجب على الشّركة بعد ذلك أن تقوم بتوصيل الموقع المختار، وتسليمه بفعاليّة للسوق.

تعريف المميّزات التنافسية الممكنة

لبناء علاقات مربحة مع عملاء الهدف، يجب أن يفهم المسوقون **احتياجات العميل أفضل** ممّا يفعله المنافسون، ويقدموا ميزة أكبر ممّا يقدمه المنافسون. وتكسب الشّركة، طبقا للمدى الذّي يمكنها أن تحدّد موقعها فيه، **ميزة تنافسيه competitive advantage. إلاّ أن المواقع الصّلبة لا يمكن أن تبني من فراغ.** فإذا حدّدت الشّركة موقع منتجها على أنه يقدم *offering* **أفضل جودة، وخدمة، يجب عند ذلك أن تسلم** *deliver* الجودة، والخدمة التي تعد بها. لذلك، يبدأ تحديد الموقع بتمييز *differentiating* **عروض تسويق الشّركة** بحيث تعطي المستهلكين جودة فائقة.

> **الميزة التنافسية competitive advantage**
> ميزة على المنافسين تكسبها الشّركة عن طريق تقديمها قيمة أكبر للمستهلكين، إمّا من خلال أسعار أقلّ، أو عن طريق تقديم منافع أكبر والتي تبرّر الأسعار الأعلى.

ولإيجاد نقاط التّمييز، يجب أن يفكر المسوقون في تجربة العميل كلّها مع منتج الشّركة، أو خدمتها. ويمكن أن تجد الشّركة اليقظة طرقا لتمييز نفسها عند كل نقطة اتّصال بالعميل. ما هي الطرق المجدّدة التي تستطيع الشّركة أن تميّز نفسها، أو عروض سوقها بها؟ تستطيع الشركة أن تميّز نفسها على كل من طول خطوط المنتج، أو الخدمات، أو القنوات، أو النّاس، أو الصّورة *product, services, channels, people, or image*.

يحدث تمييز المنتج *product differentiation* على طول مدى الطّيف. ففي أحد طرفي الطّيف نجد المنتجات الطّبيعيّة التي تسمح بتغيّر بسيط: الدّجاج، والصّلب، والاسبرين. وحتي هنا يمكن أن توجد بعض التميزات الممكنة ايضا. مثال ذلك، تقول شركة بيردو Perdue أن علامتها التّجاريّة للدّجاج أفضل - طازجة أكثر، وأسهل في مضغها - وتحصل على زيادة في السّعر 10% بناء على هذا التّميز. وفي الطّرف الآخر توجد

المنتجات التي يمكن تمييزها بصورة مرتفعة، مثل السّيارات، والملابس، والأثاث. يمكن تمييز مثل هذه المنتجات طبقا لسماتها، أو أدائها، أو أناقتها وتصميمها. لذلك، تقدم فولفو Volvo سمات أمان جديدة وأفضل، وتصمّم ويرلبول Wirlpool غسالات صحونها لتعمل بهدوء أكبر، وتحدّد بوس Bose موقع سمّاعاتها على خواص تصميمها الرائعة. وبالمثل، يمكن أن تميّز الشّركات منتجاتها على خواص مثل الاتساق، أو المتانة، أو العولية، أو القابلية للإصلاح.

إضافة إلى تمييز الشّركة منتجها الطبيعيّ، يمكن أن تميّز الشّركة الخدمات التي تصاحب المنتج. فتكسب بعض الشّركات تمييز الخدمات *services differentiation* من خلال التّسليم الأسرع، أو المريح، أو بعناية. مثال ذلك، فتح بانك ون BankOne فروع خدمات كاملة في محلاّت السوبر ماركت لتوفير الموقع المريح مع العمل في عطلات نهاية الأسبوع، والعطلات الأخرى.

كما يمكن أن يميّز التّشييد شركة عن غيرها، مثلما يمكن أن تفعل خدمات الإصلاح ذلك ايضا. فيرحب الكثير من مشتري السّيارات بدفع المزيد للانتقال مسافة أطول لشراء السّيارة من تاجر يقدم أفضل خدمات الإصلاح. وتميّز بعض الشّركات عروضها عن طريق تقديم خدمة تدريب العميل، أو خدمات استشاريّة - بيانات، ونظم معلومات، خدمات نصائح يحتاجها المشترون. فتستشير منشأة مكيسون Mckesson Corporation، وهي شركة تجارة جملة رئيسية للعقاقير، 12,000 صيدليّة مستقلّة لتساعدها في تحديد نظم الحاسبة، والمخزون، والأوامر المحوسبة. وبمساعدة عملائها في المنافسة الأفضل، تكسب مكيسون ولاء عملاء أكبر، ومبيعات أكثر.

وتكسب الشّركات التي تمارس تمييز القناة *channel differentiation* ميزة تنافسيه من خلال الطّرق التي تصمّم بها تغطية قناتها، وخبرتها، وأدائها. فحدّدت أمازون دوت كوم Amazon.com، ودل Dell، وأفون Avon أنفسها بعيدا بقنواتها المباشرة مرتفعة الجودة. ويشتهر تجارها في جميع أنحاء العالم بخدماتهم من الطّراز الأول.

كما يمكن أن تكسب الشّركات ميزة تنافسيه قويّة من خلال تمييز النّاس *people differentiation* - تعيين ناس أفضل ممّا يفعله منافسوهم، وتدريبهم. فيعرف العاملون في ديزني Disney بأنّهم ودودين ومبتهجين. وتتمتّع الخطوط الجوية السنغافورية Singapore Airlines بسمعة ممتازة بسبب كياسة العاملين فيها. وتقدم آي بي إم IBM أناسا متأكدين من أن الحلول التي يريدها العملاء هي التي يحصلون عليها. ويحتاج تمييز النّاس أن تختار الشّركة العاملين فيها الذّين يتّصلوا بالعملاء بعناية، وتدريبهم تدريبا جيدا. مثال ذلك، تدرب ديزني العاملين في مدن ملاهيها تدريبا متقنا لضمان أن يكونوا أكفاء، ومرحبين بالعملاء، وودودين معهم - من وكلاء تسجيل الدّخول إلى سائقي الخط الحديدي المفرد إلى النّاس الذّين يكنسوا الطّريق الرّئيسي. ويدرب كل عامل بعناية ليفهم العملاء، "ويدخل السّعادة على النّاس".

حتي عندما تبدو جهود المنافسة نفس الشيء، يمكن أن يدرك المشترون الفرق بناء على تمييز صورة *image differentiation* الشّركة. فيجب أن تنقل صورة الشّركة، أو العلامة التّجاريّة المنافع المميّزة للمنتج، وموقعه المميّز. ويستدعي تطوير صورة قويّة، ومميّزة الإبتكار، والعمل الشاق. فلا يمكن أن تطوّر الشّركة

صورة في أذهان العامة من النّاس في يوم وليلة باستخدام قلة من الإعلانات فقط . فإذا كانت ريتز كارلتون Ritz-Carlton تعني الجودة، يجب أن تدعم هذه الصّورة بكلّ شيء تقوله الشّركة، وتفعله . ويمكن أن نقدم الرّموز - مثل أقواس ماكدونالدز McDonald's، أو شعار جوجل Goggle الملوّن - تمّييزا قويا للشّركة، أو للعلامة التّجاريّة، وتمّييزا للصّورة . ويمكن أن تبني الشّركة العلامة التّجاريّة حول شخص مشهور مثلما فعلت نيك Nike مع حذاء كرة السّلّة Air Jordan، ومنتجات لعب الجولف Tiger Woods . كما أصبحت بعض الشّركات تصاحب الألوان ايضا، مثل IBM (اللّون الأزرق)، و UPS (اللّون البني) . ويجب توصيل الرّموز، والأشخاص، وعناصر الصّورة المختارة الأخرى من خلال الإعلان الذّي ينقل شخصيّة الشّركة، أو العلامة التّجاريّة .



تميز النّاس : يعرف العاملون في عالم ديزني بأنّهم ودودين ومبتهجين . ويدرب كل عامل بعناية ليفهم العملاء، "ويدخل السّعادة على النّاس" .

اختيار المميّزات التنافسية الصّحيحة

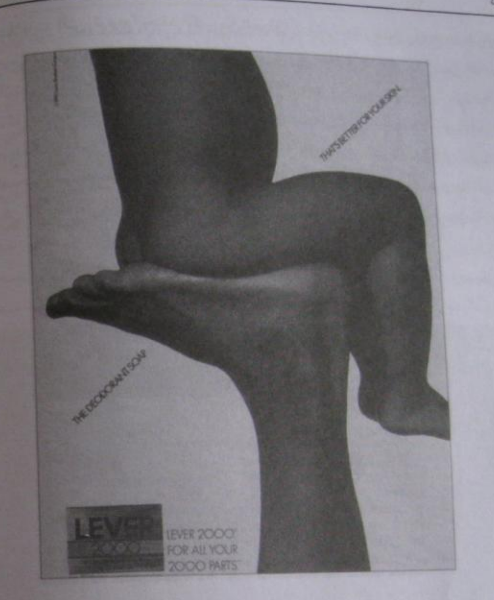
أفرض أن الشّركة سعيدة الحظ بدرجة كافية لاكتشافها عددا من المميّزات التنافسية المحتملة . ويجب أن تختار الآن تلك التي ستبني عليها استراتيجيّة تحديد موقعها . يجب أن تحدّد كم عدد *how many* التمييزات التي تروّجها، وأي منها *which ones* .

كم عدد الاختلافات التي تروج؟ يعتقد الكثير من المسوقين أن الشّركات يجب أن تروج منفعة واحدة فقط بصورة هجومية لسوق الهدف . فيقول رجل الإعلان روسر ريفز Rosser Reeves، على سبيل المثال، أن الشّركة يجب أن تطوّر *اقتراح بيع فريد* (USP) *unique selling proposition* لكلّ علامة تجاريّة، وترتبط به . ويجب أن تأخذ كل علامة تجاريّة خاصّة، وتروج لنفسها بأنّها "رقم واحد" في هذه الخاصية . فيميل المشترون إلى أن يتذكّروا رقم واحد أفضل، خاصّة في المجتمع المغمور في اتّصالات زائدة . لذلك تروج كرست Crest لمعجون أسنانها باتساق بأنّه يحمي من التّاكل anticavity، وتروج وال مارت الأسعار المنخفضة . ويمكن للشّركة التي تدقّ دائما على أحد هذه المواقع، وتسلمه باتساق أن تصبح معروفة بصورة أفضل، ويتم تذكرتها به .

ويعتقد مسوقون آخرون أن الشّركات يجب أن تضع نفسها على أكثر من مميّز واحد . وقد يكون هذا ضروريّا إذا ادّعت شركتان أو أكثر أنها الأفضل على نفس الخاصية . ففي وقتنا الحاليّ، الوقت الذّي يتجزأ فيه التّسويق الغزير إلى الكثير من القطاعات الصّغيرة، تحاول الشّركات أن توسع استراتيجيات تحديد مواقعها لتغري قطاعات أكثر . مثال ذلك، قدمت شركة يونيليفر Unilever أول صابون من نوع ثلاثة في واحد - Lever 2000 - مقدمة بذلك كلا من منافع التّنظيف، وإزالة العرق، والترطيب في منتج واحد . ومن الواضح أن الكثير من المشترين يريدوا الثّلاثة منافع كلّها . وكان التحدي كيف يمكن إقناعهم أن علامة تجاريّة واحدة يمكن أن تقدم الثّلاث منافع . وبالحكم من النّجاح الفائق لـ Lever 2000، حقّقت يونيليفر التحدي بسهولة . لكن مع زيادة الشّركات لعدد الإدعاءات لعلاماتها التّجاريّة، فإنّها تخاطر بعدم تصديقها، وخسارة الموقع الواضح .

أي الاختلافات تروج؟ ليست كل اختلافات العلامة التّجاريّة معنوية، أو تستحقّ، ولا يعطي كل اختلاف مميّزا جيدا . فلكلّ اختلاف إمكانيّة لإنتاج تكاليف للشّركة مثلما ينتج منافع للعميل . لذلك، يجب أن تختار الشّركة الطّرق التي تميّز نفسها بها عن المنافسين بعناية . ويستحقّ الاختلاف التّشييد إلى المدى الذّي يحقّق فيه المعايير التّالية :

- مهمّ *important* . يقدم الفرق منفعة مرتفعة القيمة للمشترين المستهدفين .
- مميّز *distinctive* . لا يقدم المنافسون هذا الفرق، أو يمكن أن تقدمه الشّركة بأكثر من طريقة مميّزة .
- متفوق *superior* . يكون الفرق متفوقا على الطّرق الأخرى التي يمكن أن يحصل بها العملاء على نفس المنفعة .
- من الممكن توصيله *communicable* . يمكن توصيل الفرق للمشترين، ورؤيته لهم .
- وقائي *preemptive* . لا يستطيع المنافسون تقليد الفرق بسهولة .



حدّدت يونيليفر موقع صابونها Lever 2000 الأفضل مبيعات على ثلاث منافع في واحد: منافع التّنظيف، وإزالة العرق، والترطيب. إنّه جيد "لأجزائك الألفين".

- محتمل *affordable*. يستطيع المشترون تحمل دفع الفرق.
- مربح *profitable*. يمكن أن تقدم الشّركة الفرق بصورة مربحة.

قدمت الكثير من الشّركات تميّيزات فشلت في واحد، أو أكثر من هذه الاختبارات. عندما أعلن فندق ويستين ستامفورد Westin Stamford في سنغافورة أنه أعلى فندق في العالم، وهو تمييز ليس مهم لمعظم السّائحين - فقد تحول الكثيرون، في الحقيقة، عنه. كما فشلت بولارفيشن Polarvision من شركة بولارويد Polaroid، والتي تنتج أفلاما منزلية فوريّة ايضا. فرغم أنّها كانت مميّزة، بل ووقائية ايضا إلاّ أنّها كانت متخلفة عن الطّريقة الأخرى لتصوير الحركة، وهي الكامكودر camcoder. لذلك، يمكن أن يكون اختيار مميّزات

تنافسيه يتحدّد موقع المنتج أو الخدمة عليها صعبا، ويمكن أن تكون مثل هذه الاختيارات حاسمة في النّجاح، أو الفشل.

اختيار استراتيجيّة شاملة لتحديد الموقع

تقليديا يختار المستهلكون المنتجات، والخدمات التي تعطيهم أكبر قيمة. لذلك، يريد المسوقون أن يحدّدوا مواقع علاماتهم التّجاريّة على المنافع الرئيسية التي يقدموها بالنسبة إلى العلامات التّجاريّة المنافسة. ويسمي تحديد الموقع الكامل للعلامة التّجاريّة **اقتراح قيمة value proposition** العلامة التّجاريّة - المزيج الكامل للمنافع التي توضع عليه العلامة التّجاريّة. وهنا توجد الإجابة على سؤال العميل، "لماذا يجب أن أشتري علامتك التّجاريّة؟" فيعلق اقتراح قيمة فولفو على الأمن في المقام الأول لكنّه يشمل العولية، والمكان الفسيح، والأناقة ايضا، وكلها بسعر أعلى من المتوسّط لكن يبدو عادلا لهذا الخليط من المنافع.

> **اقتراح القيمة value proposition**
> تحديد الموقع الكامل للعلامة التّجاريّة - المزيج الكامل للمنافع التي توضع عليه العلامة التّجاريّة.

يبيّن شكل (٧-٤) مقترحات القيمة الممكنة التي يمكن أن تحدّد الشّركة موقع منتجاتها عليها. وفي الشكل، تمثل الخمسة مربّعات العليّا واليمني مقترحات القيمة الممكنة - تحديد الموقع الذّي يعطي الشّركة ميزة تنافسيه. . إلاّ أن المربع السّفلي الأيسر والمربع المجاور له والمربع الواقع أعلاه تمثل مقترحات القيمة الخاسرة. أما المربع الواقع في المركز فيمثل المقترح الحدي في أفضل الحالات. ونناقش في الأقسام التّالية الخمسة مقترحات الرّابحة التي يمكن أن تحدّد الشّركة موقع منتجاتها عليها: المزيد بالمزيد، والمزيد بنفس الشيء، ونفس الشيء بالأقلّ، والأقلّ بالمزيد عن الأقلّ، والمزيد بالأقلّ.(٣٠)

Benefits \ Price	More	The same	Less
More	More for more	More for the same	More for less
The same			The same for less
Less			Less for much less

شكل (٧-٤) اقتراحات القيمة الممكنة.

المزيد بالمزيد. يشمل تحديد موقع "المزيد بالمزيد" تقديم منتج، أو خدمة الطّبقة المرتفعة، وتحميل سعر أعلى لتغطية التّكاليف الأعلى. فتقول كل من فنادق ريتز كارلتون Ritz-Carlton Hotels، ومعدات كتابة مونت بلانك Mont Blanc، وسيارات مرسيدس بنز Mercedes-Benz أن جودتها فائقة، أو حرفيّة، أو متينة، أو أنيقة، وتحمّل سعرا متفقا مع ذلك. وليس عرض السّوق مرتفع في الجودة فقط، وإنّما يغطي مكانة اجتماعية للمشتري ايضا. فهو رمز للطّبقة الاجتماعية، ونمط الحياة مرتفع المكانة. وعادة يزداد الفرق في السّعر عن الزّيادة الخطوية الفعليّة في الجودة.

يمكن أن يوجد البائعون الذّين يقدموا "الأفضل فقط" في فئة كل منتج، وكل خدمة، من الفنادق، والمطاعم، والطّعام، والأزياء إلى السّيارات، وأجهزة المطبخ. ويندهش المستهلكون في بعض الأحيان، بل ويبتهجوا ايضا، عندما يدخل منافس جديد فئة لها علامة تجاريّة مرتفعة السّعر. فدخلت قهوة ستاربوكس Starbucks علامة تجاريّة مرتفعة السّعر جداً في فئة سلعة تجاريّة مرتفعة، وأتت هيجن دازس Haagen-Dazs كعلامة تجاريّة ممتازة للأيس كريم بسعر لم يسبق تحميله من قبل أبدا.

وبصفة عامة، يجب أن تبحث الشّركات عن الفرص لتقديم العلامة التّجاريّة "الأفضل أكثر للأفضل أكثر" في أي فئة منتج، أو خدمة أقلّ تطورا. إلاّ أن العلامات التّجاريّة من نوع "المزيد للمزيد" يمكن أن تكون مهدّدة ايضا. فعادة ما تدعو المقلدين الذّين يقدموا نفس الجودة لكن بسعر أقلّ. فالسّلع الفاخرة التي لها مبيعات جيدة خلال الأوقات الجيدة يمكن أن تتعرّض للمخاطر أثناء فترات الهبوط الاقتصادي عندما يصبح المشترون أكثر حرصا في إنفاقاتهم.

المزيد بنفس الشيء. يمكن أن تهاجم الشّركات موقع المزيد بالمزيد للمنافس عن طريق تقديم علامة تجاريّة بجودة شبيهة لكن بسعر منخفض. مثال ذلك، قدمت شركة تويوتا خط سيارتها اللكزس باقتراح القيمة "المزيد بنفس الشيء". ويأخذ عنوانها الرّئيسي الشّكل التّالي: "لأول مرّة في التّاريخ تباع سيارة قيمتها 72,000 دولار بسعر 36,000 دولار". وأوصلت الجودة المرتفعة لسيارتها اللكزس الجديدة من خلال مراجعات المديح التي قدمتها مجلاّت السّيارات، ومن خلال شريط فيديو قامت بتوزيعه على نطاق واسع، والذي يظهر مقارنات مباشرة للسّيارات اللكزس والمرسيدس. ونشرت دراسات مسحيّة تبين أن تجار اللكزس كانوا يقدموا للعملاء مبيعات أفضل، وتجارب خدمة أفضل ممّا يفعله تجار المرسيدس. وتحول الكثيرون من ملاك المرسيدس إلى اللكزس، وبلغت إعادة شراء اللكزس 60%، وهي ضعف متوسّط الصّناعة.

نفس الشيء بالأقلّ. يمكن أن يكون تقديم "نفس الشيء بالأقلّ" اقتراح قيمة قوي - فكل فرد يحب الصفقة الجيدة. مثال ذلك، تقدم دل Dell حاسبات متكافئة الجودة "بسعر أقلّ للأداء". وتستخدم محلاّت الخصومات مثل وال مارت، "وقتلة الفئة category killers" مثل بست باي Best Buy، وسيركيت سيتي Circuit City، وسبورتمارت Sportmart تحديد موقع "نفس الشيء بالأقل" هذا. ولا يقولوا أنهم يقدموا

فرقا، أو منتجات أفضل. وبدلا من ذلك، فإنهم يقدموا الكثير من نفس العلامات مثل محلاّت الأقسام، والمحلاّت المتخصّصة لكن بخصومات كبيرة تعتمد على قوة الشّراء الهائلة، والعمليّات منخفضة التّكلفة. وتطوّر شركات أخرى علامات تجاريّة مقلدة لكنّها أقلّ سعرا في محاولة شدّ العملاء بعيدا عن رائد السّوق. مثال ذلك، تعمل إيه إم دي AMD صيغا أقلّ سعرا من رقائق المشغلات المصغرة انتل Intel رائدة (أو قائد) السّوق.



"اقتراح "المزيد أكثر بالمزيد أكثر": تقدم هيجن دازس الأيس كريم فائق الجودة بسعر لم يسبق تحميله من قبل أبدا.

الأقلّ بالمزيد من الأقلّ. دائما يوجد سوق للمنتجات التي تقدم أقلّ، وبالتّالي بتكلفة أقلّ. فيحتاج قلة من النّاس، أو يرغبوا في، أو يمكن أن يتحمّلوا "الأفضل جداً" في كل شيء يشتروه. وفي الكثير من الحالات، سيسعد المستهلكون للأداء الأقلّ من المثالي، أو يتنازلوا عن بعض الأجراس والصّفّارات في مقابل السّعر الأقلّ. مثال ذلك، يفضل الكثير من المسافرين ألا يدفعوا في إقامتهم ما يعتبروه إضافات غير ضروريّة، مثل حمام السّباحة، أو المطعم الملحق بالفندق. وقللت سلاسل فنادق الطّريق مثل Motel 6 بعض

هذه الكماليات، وقللت أسعارها طبقا لذلك.

"ويشمل موقع "الأقلّ بالمزيد من الأقل" تلبية أقلّ أداء للمستهلكين، أو أقلّ متطلّبات جودة بسعر أكثر انخفاضا. مثال ذلك، تقدم محلاّت فاميلي دولار Family Dollar، ودولار جنرال Dollar General اختيار سلع تجاريّة أقلّ، واتّساق أقلّ، لكن مع مستويات خدمة أقلّ كثيرا، ونتيجة لذلك يحصلوا على أسعار منخفضة جدًا. كما تمارس ساوث ويست للخطوط الجوية Southwest Airlines، أكثر الناقلين الجويين ربحيّة في الوطن، موقع الأقلّ بالمزيد من الأقلّ ايضا. فتحصل على أسعار منخفضة لا يصدقها عقل نظير عدم تقديمها طعام، وعدم تخصيص المقاعد، وعدم استخدام وكلاء السّفر (انظر التّسويق الحقيقيّ (٧-٢)).

المزيد بالأقلّ. بالطّبع يكون اقتراح القيمة الرّابح تقديم "الأكثر بالأقلّ". وتقول الكثير من الشّركات أنّها تعمل هذا. مثال ذلك، أن لدي دل للحاسب أفضل منتجات وأقلّ أسعار لمستوى أداء معين. وتقول بروكتر وجامبل أن منظفات الغسيل التي تنتجها تقدم أفضل نظافة، وأسعار منخفضة كل يوم. وفي المدى القصير، يمكن أن تحقّق بعض الشّركات مثل هذه المواقع الشامخة هذه فعلا. مثال ذلك، عندما فتحت هوم ديبو Home Depot أعمالها للمرة الأولى كان لديها أفضل اختيار منتج، وأفضل خدمة، وأقلّ الأسعار بالمقارنة مع محلاّت نظم المكوّنات، وسلاسل تحسين المنازل المحلّية.

التّسويق الحقيقيّ (٧-٢)

اقتراح قيمة ساوث ويست: "الأقلّ للمزيد من الأقلّ"

في صناعة مضغوطة بالأوقات الصّعبة، حلقت ساوث ويست للخطوط الجوية Southwest Airlines أعلى من منافسيها. ففي الهبوط الاقتصادي العالمي وتأثيرات الإرهاب المتزايدة، عانت معظم شركات الخطوط الجوية من خسائر ضخمة في السّنوات الأخيرة، أو أصيبت بالإفلاس. وحتي في أوقات الهبوط هذه، عانت ساوث ويست من الخسارة في ربع سنة واحد. ومن المذهل أنّها حقّقت أرباحا لمدّة 31 سنة متتالية. ما السر في هذا؟ تكون ساوث ويست الخطوط الجوية التي لها الموقع الأكثر قوة، ووضوحا في العالم. فتقدم اقتراح قيمة "الأقلّ بالمزيد من الأقلّ".

منذ البداية، وضعت ساوث ويست نفسها بأنّها خطوط جوية دون أهداب، ومنخفضة السّعر. فيبلغ متوسّط وقت رحلة طيرانها 1.5 ساعة، ويبلغ متوسّط سعر رحلتها في اتّجاه واحد أقلّ من 88 دولار. وتعلم ركاب ساوث ويست أن يطيروا دون مسيّات الرّاحة. مثال ذلك، لا تقدم الشّركة وجبات طعام - مجرد فول سوداني ومنتجات غذاء خفيفة فقط. كما أنّها لا تقدم قسما للدّرجة الأولى. ولا توجد أي تسلية أثناء الطّيران، أو حجز مقاعد على رحلاتها. فيقسم المسافرون إلى مجموعات صعود الطائرة عند تقدّمهم للسّفر ويصعدوا الطّائرة في ثلاث مجموعات. "وتأخذك ساوث ويست أنت وحقائبك إلى المكان الذّي تريد الذّهاب إليه،" يعلق بذلك أحد محللي الصّناعة.

لماذا يحب الكثير من المسافرين ساوث ويست؟ قد يكون الأكثر أهمية أن ساوث ويست تمارس أساسيات أخذ المسافرين إلى المكان الذّي يريدوا السّفر إليه في الوقت المحدد لذلك. ففي كل سنة تأتي ساوث ويست ضمن رواد الصّناعة في الأداء طبقا للوقت المحدد، ونقل الحقائب، وخدمة العميل. ويتسبّب كل هذا في رضاء مسافري ساوث ويست. ففي آخر 13 سنة متتالية، كان ترتيب ساوث ويست الأولى في قلة شكاوي العملاء في تقرير مستهلك السّفر جوا من وزارة نقل الولايات المتحدة U. S. Department of Transportation's Air Travel Customer Report. كما جاء ترتيبها رقم واحد في

آخر 10 سنوات على الأقلّ في صناعة الطّيران المدنيّ في رضاء العميل على مؤشر رضاء العميل الأمريكي American Customer Satisfaction Index.

لكن، بالإضافة إلى الأساسيات، يوجد عنصران رئيسان لموقع ساوث ويست القويّ. فيلخّص المحلل موقع ساوث ويست كما يلي: "إنّها ليست فخمة ... لكنّها رخيصة، ومسلية". فتكون ساوث ويست نموذجا للكفاءة، والعمليات منخفضة التّكلفة. ونتيجة لذلك، فأسعارها منخفضة للغاية. وعندما تدخل سوقا جديدا فإنّها تعلن: "تأتي ساوث ويست إلى المدينة، وتأتي أسعار الطّيران إلى الانخفاض Southwest is coming to town, and airline prices are coming down". في الحقيقة، تكون الأسعار منخفضة لدرجة أنه عندما تدخل ساوث ويست سوقا فإنّها تتسبّب في زيادة المرور الجوي زيادة فعليّة عن طريق جذبها العملاء الذّين يمكن أن يسافروا بالسّيارات، أو الحافلات بدلا من الطّيران. مثال ذلك، عندما بدأت ساوث ويست في رحلتها من لويزفيل إلى شيكاغو Lousiville-Chicago بسعر 49 دولارا للاتجاه الواحد مقابل 250 دولارا للمنافسين، ازداد إجمالي المرور الجوي الأسبوعي بين المدينتين من 8,000 راكب إلى 26,000 راكب.

لا أهداب، وأسعار منخفضة، لكن لا يعني هذا مشقة في السّفر. ولتوضيح الأشياء، تضيف ساوث ويست مكونا رئيسا آخرا لموقعها - الكثير من المتعة الجيدة النّظيفة. فمع رئيسها المعتمد على الحظ، والمشارك في تأسيسها هرب كيلهر Herb Kelleher، والذّي يقود العمل ترفض ساوث ويست أن تأخذ نفسها بجدّية. فالعاملون المبتهجون يخرجوا عن طريقهم لتسلية الركاب، أو مفاجأتهم، أو ادخال البهجة عليهم. وطبقا لأحد العملاء:

يستطيع العاملون في ساوث ويست أن يرتدوا مثل الجني الخبيث في يوم سان باتريك St. Patrick's Day، ومثل الأرانب في عيد الفصح Easter. وأي شيء تقريبا في عيد الهالووين Haloween. كما سمعت المضيفات تغنين محاضرة السّلامة كموسيقي كونتري country، وبلوس blues، وراب rap. ويقارن الطّيار مع ركي راكون Rocky Raccoon، ويصرون أن يقدم الرّكاب أنفسهم لبعضهم بعضا، وبعد ذلك عناق. فقبلات، فاقتراح زواج.

ومن المعروف أن كيلهر نفسه يرتدي ملابس مثل الفيس بريسلي Elvis Presley ليرحب بالرّكاب. وأثناء التأخيرات عند البوابة، يقدم وكلاء التّذاكر جوائز للرّكاب الذّين لهم أكبر ثقب في جواربهم. ويعرف المضيفون باختفائهم في صناديق العفش العلويّة وظهورهم أثناء ركوب المسافرين الطّائرة. وتعود مسافرو ساوث ويست على الانصات إلى الإعلانات على الانتركوم. وفي إحدى الرّحلات الأخيرة،، اقترح الطّيار، "أن يقوم المضيفون بإعداد شعرهم للمغادرة". وشملت تعليمات السّلامة من المضيف النّصيحة: "في الحدث غير السّعيد للفقدان الفجائي لضغط الكابينة، ستسقط أقنعة الأكسوجين من السّقف. توقفوا عن الخوف، وامسكوا القناع، وشدوا القناع إلى وجوهكم. وإذا كان معكم أطفال صغار مسافرين معكم، ثبتوا قناعكم قبل مساعدتهم في تثبيت أقنعتهم. وإذا كان يسافر طفلان معك، حدّد الآن أيهما تحب أكثر".

حتي المقر الرّئيسي للشّركة يعكس إحساس الدّعابة لدي الخطوط الجوية:

اعمل زيارة إلى المقر الرّئيسي لساوث ويست، وقد تعتقد أنك تطوف عل مجموعة من مسرح بي وي Pee-Wee's Playhouse. فتكون الجدران مزينة بأكثر من عشرة آلاف إطار صورة - دون مبالغة - تحتوى على صور الحيوانات الأليفة لدي العاملين، أو هرب وهو يرتدي ملابس مثل الفيس بريسلي، أو طائرات ساوث ويست تقضم طائرات المنافسين. وبعد ذلك هناك دببة منشورة، وآنية بفلفل حار مخلل. كما أن هناك ... الكثير من الغرائب التي يمكن رؤيتها.

وبسبب موقعها القوي، نمت ساوث ويست لتصبح رابع أكبر ناقل محلي في الولايات المتّحدة بناء على الرّحلات المحليّة المغادرة المجدولة. وهزمت الشّركة التحديات المحددة من عدد من المنافسين الرّئيسيّين الذّين حاولوا تقليدها، بما في ذلك كونتننتال ليت Continental Lite، ودلتا اكسبريس Delta Express، وشتل باي يونيتد Shuttle by United. وتعمل ساوث ويست الآن 2,900 رحلة يوميّا، وتخدم 59 مدينة في 31 ولاية. وفي الأوقات الجيدة الورديّة، كانت ساوث ويست شركة الخطوط الجوية الوحيدة التي تحقّق أرباحا بصورة متسقة. ففي السنة الماضية، خسرت أكبر ثلاث شركات خطوط جوية في الولايات المتّحدة 6 بليون دولارا، بينما حقّقت ساوث ويست ربحا قدره 442 مليون دولارا، أكثر من شركات الخطوط الجوية في الولايات المتّحدة مجتمعة مع بعضها بعضا.



تقدم ساوث ويست اقتراح قيمة "الأقلّ بالمزيد من الأقلّ" الكلاسيكيّ، مع الكثير من المتعة. ويبدأ كل شيء في القمة مع مؤسّس الشّركة، ورئيسها هرب كيلهر.

لقدّ جعل الموقع الواضح ساوث ويست شركة الخطوط الجوية الأكثر تقديرا خلال أخر 8 سنوات متتالية لمجلة فورتشن Fortune. وفي السنة الماضية، كانت ساوث ويست رقم ثلاثة للشّركة الأكثر تقديرا لمجلّة فورتشن بالنسبة إلى جميع الشّركات. ولا تعد ساوث ويست باقتراح قيمة مغري فقط، وإنّما تسلم ما تعد به فعلا. إنّها تذهب بك إلى المكان الذي تريده، عندما تريد أن تتواجد فيه. وتحصل على سعر منخفض جدّا، والكثير من المتعة الجيدة. مجرد تذكرة عندما تحتاج إلى نقل جيد.

المصادر: مقتطفات، ومعلومات أخرى من Molt Ivins, "From Texas, with Love and Peanuts," *New York Times*, March 14, 1999, p. 11; Wendy Zellner, "Southwest: After Kelleher, More Blue Skies," *Business Week*, April 2, 2001, p. 45; Ron Suskind, "Humor Has Returned After 9/11 Hiatus," *Wall Street Journal*, January 13, 2003, p. A1; "Airline of the Year: Southwest Airlines," *Air Transport World*, February 2003, pp. 26-27; Andy Serwer, "Soutwest Airlines: The Hottest Thing in the Sky," *Fortune*, March 8, 2004, p. 86; and *Southwest Airlines Fact Sheet*, accessed at www.southwest.com, November 5, 2004.

إلاّ أن الشّركات ستجد، في المدى الطّويل، أن من الصّعب جدّا الاستمرار في مثل مواقف أفضل الاثنين هذه. فتقديم الأكثر يصاحبه في العادة تكاليف أكثر ممّا يجعل من الصّعب تسليم الوعد بـ "بالمزيد من الأقلّ". ويمكن أن تفقد الشّركة التي تحاول تسليم الاثنين نصيبها للمنافسين الذّين يكونوا أكثر تركيزا. مثال ذلك، في مواجهة المنافسة المحددة من محلاّت لويس Lowe's، يجب أن تقرّر هوم ديبوه Home depot الآن إذا كانت تريد أن تتنافس على الخدمة الفائقة أوّلا، أو على الأسعار الأقلّ.

فيجب أن تتبنّ كل علامة تجاريّة استراتيجيّة تحديد موقع تصمّم لخدمة احتياجات، ورغبات أسواقها المستهدفة. وتجذب "المزيد بالمزيد" سوق هدف واحد، بينما تجذب "الأقلّ بالمزيد من الأقلّ" آخرا، وهكذا. لذلك، ففي أي سوق، عادة يوجد مكان للكثير من الشّركات المختلفة حيث تشغل كل منها مواقع مختلفة بنجاح.

والشيء المهمّ هو أن كل شركة يجب أن تعد استراتيجية تحديد موقعها الناجحة، تلك التي تجعلها خاصّة لمستهلكيها المستهدفين. فلا يوفر تقديم "نفس الشيء بنفس الشيء" فقط أي ميزة تنافسيه، ويترك الشّركة في منتصف الطّريق. والشّركات التي تقدم إحدى مقترحات القيمة الخاسرة - "نفس الشيء بالمزيد،" و"الأقلّ بالأكثر،" و "الأقلّ بنفس الشيء" ستفشل بالتّأكيد. فيدرك العملاء بسرعة أنهم لا يحصلون على الخدمة اللاّزمة، ويقولوا ذلك للآخرين، ويهجروا العلامة التّجاريّة.

تطوير بيان تحديد الموقع

يجب تلخيص موقع الشّركة، والعلامة التّجاريّة في **بيان تحديد الموقع positioning statement**. ويجب أن يتبع البيان الصّيغة التّالية: *(للقطاع، والحاجة المستهدفين) تكون (علامتنا التّجاريّة) (المفهوم) أن (نقطة الاختلاف)* *To (target segment and need) our (brand) id (concept) that (point-of-difference)*.(٣١) مثال ذلك، "*للمهنيين المشغولين الذّين يحتاجوا إلى إقامة منظمة، يكون بالم Palm المنظّم الالكترونيّ الذّي يسمح لك بعمل ملفّات احتياطية من على حاسبك الشخصي بسهولة، وعولية أكثر من المنتجات المنافسة*". وفي بعض الأحيان يكون بيان تحديد الموقع تفصيليّا أكثر:

> **بيان تحديد الموقع positioning statement**
> بيان يلخّص موقع الشّركة، أو العلامة التّجاريّة - ويأخذ الصّيغة التّالية: *(للقطاع، والحاجة المستهدفين) تكون (علامتنا التّجاريّة) (المفهوم) أن (نقطة الاختلاف)*.

لمستهلكي المشروبات الغازية صغار السّن النشطاء الذّين لديهم وقت قليل للنّوم، يكون مونتين ديو Mountain Dew المشروب الذّي يعطيك طاقة أكثر من أي علامة تجاريّة أخرى لأن له أعلى مستوى من الكافين. فمع مونتين ديو، يمكنك أن تظلّ يقظا، وتستمر في نشاطك حتي عندما لا يمكنك أن تحصل على قسط جيد من النّوم.

لاحظ أن الموقع حدّد أوّلا مستهلكي المشروبات الغازية الذّين لديهم وقت قليل للنّوم في فئة (مونتين ديو يكون مشروبا غازيا)، ويبين بعد ذلك نقطة اختلافه عن أعضاء الفئة (له أعلى كافين). يقترح وضع العلامة التّجاريّة في فئة محدّدة تشابهات يمكن أن تكون مشتركة مع منتجات أخرى في نفس الفئة. إلاّ أن حالة تفوق العلامة التّجاريّة تتحدّد على نقاط اختلافها. وفي بعض الأحيان يضع المسوقون العلامة التّجاريّة في فئة مختلفة بصورة مفاجئة قبل تحديد نقاط اختلافها.

تكون ديجيورنوس DiGiorno's بيتسا مجمّدة تظهر قاعدتها عند تسخّين البيتسا. وبدلا من وضعها في فئة البيتسا المجمّدة، يضعها المسوقون في فئة البيتسا التي تسلم طازجة. ويبيّن إعلانهم ضيوف الحفل يسألون عن أي خدمة تسليم بيتسا استعان بها مضيفهم. لكن، يقول المضيف، "إنّها ليست بيتسا تسليم، إنها ديجيورنوس!" ساعد هذا على توضيح الجودة الطازجة لديجيورنوس، ومذاقها الرّائع على البيتسا المجمّدة المعتادة.

توصيل الموقع المختار، وتسليمه Communicating and Delivering the Chosen Position

بعد اختيار الموقع، يجب أن تتخذ الشّركة خطوات قويّة لتسليم الموقع المرغوب فيه، وتوصيله للمستهلكين المستهدفين. ويجب أن تدعم كل جهود المزيج التسويقي للشّركة استراتيجيّة تحديد الموقع.

ويستدعي تحديد موقع الشّركة إجراء واقعيا، وليس مجرد كلام. فإذا قررت الشّركة أن تبني موقعا على الجودة، والخدمة الأفضل، يجب أن تسلم *deliver* الموقع أوّلا. ويشمل تصميم المزيج التسويقي - المنتج، والسّعر، والمكان، والتّرويج - إعداد التّفاصيل التكتيكية لاستراتيجية تحديد الموقع. لذلك، فالشّركة التي تضع يدها على موقع المزيد بالمزيد تعرف أنّها يجب أن تنتج منتجات مرتفعة الجودة، وتحدّد سعرا مرتفعا، وتوزع من خلال تجار مرتفعي الجودة، وتعلن في أوساط مرتفعة الجودة. كما يجب أن تعين، وتدرب أفراد خدمة أكثر، وتجد تجار تجزئة لهم سمعة طيبة في الخدمة، وتطوّر رسائل مبيعات وإعلان تذيع فيها خدمتها الفائقة. وهذه هي الطّريقة الوحيدة لبناء موقع المزيد بالمزيد متسق، ويمكن تصديقه.

عادة تجد الشّركات أن من الأسهل أن تأتي باستراتيجية جيدة لتحديد الموقع عن تنفيذ هذه الاستراتيجيّة. وعادة يأخذ تشييد الموقع، أو تغييره وقتا طويلا. وبالمضاهاة، فالمواقع التي أخذت سنوات في بنائها، يمكن أن تفقد بسرعة. فبعد أن تبني الشّركة الموقع المرغوب فيه، يجب أن تحرص على الحفاظ عليه من خلال الأداء، والاتّصالات المتسقين. ويجب أن تراقب بعناية الموقع، وتطوّعه مع الوقت ليتّفق مع التّغييرات في احتياجات المستهلك، واستراتيجيات المنافسين. إلاّ أن الشّركة يجب أن تتجنّب التّغييرات المفاجئة التي يمكن أن تثير البلبلة لدي المستهلكين. وبدلا من ذلك، يجب أن يتطور موقع المنتج تدريجيا مع تكيّفه لبيئة التّسويق مستمرّة التّغيّر.

استعراض المفاهيم

تعلّمت، في هذا الفصل، العناصر الرئيسية لاستراتيجية التّسويق: التّجزئة، والاستهداف، وتحديد الموقع. فيعرف

المسوقون أنهم لا يمكن أن يغروا كل المشترين في أسواقهم، أو على الأقلّ ليس كل المشترين بنفس الطريقة. كما أن المشترين كثيرون جدّا، ومنتشرين على نطاق واسع جدّا، ومختلفين جدّا في احتياجاتهم، وممارساتهم العمليّة للشّراء. لذلك، تمارس معظم الشّركات الآن تسويق الهدف *target marketing* - تعريف قطاعات السّوق، واختيار قطاع واحد أو أكثر منها، وتطوير منتجات، ومزيج تسويقي يتم تفصيله لكلّ منها.

١) **تعريف الثّلاث خطوات لتسويق الهدف: تجزئة السّوق، وتسويق الهدف، وتحديد موقع السّوق.**

يشمل استهداف التّسويق تصميم استراتيجيات لبناء *العلاقات الصّحيحة* *right relationships* مع العملاء الصّحيحين *right customers*. وتكون *تجزئة السّوق* *market segmentation* عبارة عن تقسيم السّوق إلى مجموعات مميّزة من المشترين لهم احتياجات، أو سمات، أو سلوكيات مختلفة يمكن أن تتطلّب منتجات مختلفة، أو مزيج تسويقي مختلف. وبعد تعريف المجموعات، يجري *استهداف التّسويق* *targeting marketing* تقويما لجاذبية كل قطاع سوق، ويختار قطاعا واحدا، أو أكثر لخدمته. ويتكون *تحديد موقع* *market positioning* من تحديد كيفيّة خدمة مستهلك الهدف بأفضل صورة - تحديد الموقع التنافسي للمنتج، وإنتاج خطة تسويق تفصيليّة.

٢) **ذكر، ومناقشة الأسس الرئيسية لتجزئة أسواق المستهلك، والأعمال.**

لا توجد طريقة واحدة لتجزئة السّوق. لذلك، يجرب المسوّق متغيّرات مختلفة ليري أيها يعطي أفضل فرص تجزئة. فلتسويق المستهلك، تكون متغيّرات التّجزئة الرئيسية جغرافيّة، وسكّانية، ونفسيّة، وسلوكيّة. وفي *التّجزئة الجغرافيّة* *geographic segmentation*، يقسم السّوق إلى وحدات جغرافيّة مختلفة مثل الأمم، أو المناطق، أو الولايات، أو الدّول، أو المدن، أو الجيران. وفي *التّجزئة السكانية* *demographic segmentation*، يقسم السّوق إلى مجموعات بناء على المتغيّرات السكانية، بما في ذلك العمر، والجنس، ،حجم العائلة، ونمط حياة العائلة، والدّخل، والعمل، والتّعليم، والدّيانة، والأعراق، والأجيال، والجنسيّة. وفي *التّجزئة النفسيّة* *psychographic segmentation*، يقسم السّوق إلى مجموعات مختلفة بناء على الطّبقة الاجتماعية، أو نمط الحياة، أو السّمات الشّخصيّة. وفي *التّجزئة السّلوكيّة* *behavioral segmentation*، يقسم السّوق إلى مجموعات بناء على معرفة المستهلك بالمنتج، أو مواقفه منه، أو استخداماته له، أو استجاباته له.

ويستخدم مسوقو الأعمال الكثير من نفس المتغيّرات لتجزئة أسواقهم. إلاّ أن مسوقي الأعمال يمكنهم التّجزئة بناء على سكانيات *demographics* (الصّناعة، وحجم الشّركة) المستهلك، و *خواص التّشغيل* *operating characteristics*، و*طرق المشتريات* *purchasing approaches*، و *العوامل الموقفيّة* *situational factors*، و *السّمات الشّخصيّة* *personal characteristics*. وتعتمد فعالية تحليل التّجزئة على إيجاد قطاعات تكون قابلة للقياس *measurable*، و يمكن الاتّصال بها *accessible*، و معنويّة *substantial*، و مميّزة *differentiable*، و قابلة للعمل *actionable*.

٣) **شرح كيف تعرف الشّركات قطاعات السّوق الجذّابة، وتختار استراتيجيّة تسويق الهدف.**

لاستهداف أفضل قطاعات سوق، تجري الشّركة تقويما أوّلا لحجم كل قطاع، وخواص نموه، وجاذبيته الهيكليّة، وتوافقيته مع أهداف الشّركة، ومواردها. وتختار بعد ذلك إحدى استراتيجيات تسويق الهدف الأربع - المتراوحة من استهداف عريض جدّا إلى ضيق جدّا. يمكن أن يهمل البائع فروق القطاع، ويستهدف على نطاق واسع باستخدام *التّسويق غير المميّز (أو التّسويق الغزير)* *undifferentiated (mass) marketing*. يشمل هذا إنتاجا غزيرا، وتوزيعا غزيرا، وترويجا غزيرا لنفس المنتج بنفس الطّريقة تقريبا لكلّ المستهلكين. أو يمكن أن يتبنّ البائع التّسويق

المميّز differentiated marketing – تطوير عروض سوق مختلفة لعدة قطاعات. ويشمل التّسويق المركز concentrated marketing (أو تسويق الكوة niche marketing) التّركيز على قطاع سوق واحد فقط، أو بضع قطاعات فقط. أخيرا، يكون التّسويق الجزئي micromarketing عبارة عن ممارسة تفصيل المنتجات، وبرامج التّسويق لتناسب مذاقات أفراد محددين، أو مواقع محدّدة. ويشمل التّسويق الجزئي التّسويق المحلّي local marketing، وتسويق الفرد individual marketing. وتعتمد استراتيجيّة التسويق الأفضل على موارد الشّركة، وتغيرية المنتج، ومرحلة دورة حياة المنتج، وتغيرية السّوق، واستراتيجيات التّسويق التنافسية.

٤) **مناقشة كيف تضع الشّركات منتجاتها لأقصي ميزة تنافسيه في السّوق.**

بعد أن تحدّد الشّركة أي القطاعات التي ستدخلها، يجب أن تحدّد استراتيجيتها لتحديد موقع السّوق market positioning – أي المواقع تشغلها في قطاعاتها المختارة. وتتكوّن مهمة تحديد الموقف من ثلاث خطوات: تعريف مجموعة من المميّزات التنافسية الممكنة التي تبني عليها الموقع، واختيار المميّزات التنافسية الصّحيحة، واختيار استراتيجيّة شاملة للموقع. ويسمي الموقع الكامل للعلامة التّجاريّة *اقتراح القيمة* *value proposition* – المزيج الكامل للمنافع الذّي يحدّد على أساسه موقع العلامة التّجاريّة. وبصفة عامة، يمكن أن تختار الشّركات من أحد خمسة اقتراحات قيمة رابحة تحدّد عليه موقع منتجاتها: المزيد بالمزيد، أو المزيد بنفس الشيء، أو نفس الشيء بالأقلّ، أو الأقلّ بالمزيد من الأقلّ، أو المزيد بالأقلّ. ويلخّص موقع الشّركة، والعلامة التّجاريّة في بيان تحديد الموقع الذّي يحدّد قطاع الهدف، وحاجته، ومفهوم الموقع، ونقاط الاختلاف المحددة. وبعد ذلك يجب أن توصل الشّركة، تسلّم الموقع المختار بفعاليّة إلى السّوق.

استعراض المصطلحات الرئيسية

تجزئة العمر، ودورة الحياة age and life-cycle segmentation
التّجزئة السّلوكيّة behavioral segmentation
تجزئة المنفعة benefit segmentation
ميزة تنافسيه competitive advantage
تسويق مركز (أو تسويق الكوة) concentrated (or niche) marketing
التّجزئة السكانية demographic segmentation
التّسويق المميّز (أو التّسويق المجزأ) differentiated (or segmented) marketing
تجزئة الجنس gender segmentation
التّجزئة الجغرافيّة geographic segmentation
تجزئة الدّخل income segmentation
تسويق الفرد individual marketing
التّجزئة بين الأسواق intermarket segmentation
التّسويق المحلّي local marketing
تحديد موقع السّوق market positioning
تجزئة السّوق market segmentation
التّسويق الجزئي micromarketing
تجزئة المناسبة occasion segmentation
بيان تحديد الموقع positioning statement
موقع المنتج product position
التّجزئة النفسيّة psychographic segmentation
سوق الهدف target market
تسويق الهدف target marketing
التّسويق غير المميّز (أو التّسويق الغزير) undifferentiated (or mass) marketing
اقتراح القيمة value proposition

مناقشة المفاهيم

١) حدّد هذا الفصل أنه بعد تجزئتنا الأسواق الكبيرة غير المتجانسة إلى قطاعات أصغر يمكننا أن نصل إلى هذه القطاعات

بكفاءة، وفعاليّة أكبر. ما الذّي تعنيه هذه العبارة؟ ولماذا يُكون هذا مهما للمسوقين؟

٢) عرف باختصار كلا من الأربع مجموعات لمتغيّرات التّجزئة الأوليّة. إذا أمكنك استخدام مجموعة واحدة فقط من الأربع مجموعات متغيّرات لتجزئة الطّلبة المحتملين لبرنامج ماجستير إدارة أعمال للدّراسة جزء من الوقت في جامعتك، أو كليتك، فأي مجموعة تختار؟ ولماذا اخترتها؟

٣) ناقش هذا الفصل خمسة متطلّبات للتّجزئة الفعالة. أفرض أنك مدير منتج في شركة مطاعم وجبات سريعة في إحدى المناطق. وكنت تستمع إلى تقديم عن فكرة سندويش جديد مغلف (صدر دجاج، وبامية)، وجاء الدّور عليك لطرح الأسئلة. اكتب خمسة أسئلة يمكن أن تطرحها على الشّخص الذّي يقدم فكرة المنتج هذه. يجب أن يوجه كل سؤال لأحد متطلّبات التّجزئة الخمسة.

٤) هل من الجيد للشّركة الصّغيرة أن تتبنّ استراتيجيّة تجزئة التّمييز؟ اشرح إجابتك.

٥) في إطار التّسويق، ما الذّي يعنيه المصطلح "تحديد موقع المنتج"؟ ولماذا يكون مهما؟

٦) باستخدام اقتراح القيمة المقدم في شكل (٧-٤)، صف اقتراح القيمة للعب الأطفال Toys "R" Us. هل اقتراح قيمة Toys "R" Us واضح؟ وهل هو مناسب؟

تطبيق المفاهيم

١) كما سبقت مناقشته في هذا الفصل، يكون بريزم PRIZM أحد نظم تجزئة نمط الحياة الرّائدة. اتّصل بموقع الويب www.tetrad.com/pcensus/usa/prizmllst.html، وراجع عناقيد 676 PRIZM. عرف الآن عنقودا مرغوبا فيه لكلّ من تجار التّجزئة التالين: تيفانيس Tiffany's، وماكيس Macky's، ووال مارت Wal-Mart.

٢) أنت مدير منتج لمنتج خدمات ماليّة يباع للمستهلكين مباشرة على الإنترنت. والمقياس الأكثر أهمية للشّركة هو تكلفة الحصول على عميل. وهذه هي التّكلفة المصاحبة لإقناع العميل بشراء الخدمة. وأجريت اختبارات مع كل من استراتيجيّة التّجزئة المركّزة، وغير المميّزة، وتظهر نتائج الاختبارات أدناه. ما أفضل استراتيجيّة؟ ولماذا؟

ناتج التّجزئة المركّزة

- شراء 10,000 حالة عرض مستهدف جدّا على موقع ويب مثل تمويل ياهو Yahoo Financial، وكلمات رئيسية مثل تقاعد، و IRA، و ROTH.
- دفع 80 دولار لكلّ 1,000 حالة عرض.
- الحصول على 400 نقرة عميل للموقع، و 40 محاولة عميل، و 20 عميل متكرّر.

ناتج التّجزئة غير المميّزة

- شراء 1,000,000 حالة عرض على موقع الويب.
- دفع 1.60 دولار لكلّ 1,000 حالة عرض.
- الحصول على 2,000 نقرة عميل للموقع، و 100 محاولة عميل، و 40 عميل متكرّر.

٣) أفرض أنك مدير التّسويق لكلية إدارة أعمال، وأن العميد طلب منك أن تعد بيان تحديد الموقع لكلية إدارة الأعمال. اكتب بيان تحديد الموقع مستخدما الصّيغة التي سبق تقديمها في هذا الفصل.

التّركيز على التّقنية

عرف الفصل التّسويق الجزئي بأنّه ممارسة تفصيل المنتجات، وبرامج التّسويق لتناسب مذاقات أفراد محددين، ومواقع محدّدة. إذا كنت مسوقا لسلع استهلاكية، وكانت الفرص جيدة في معرفتك قيمة التّسويق الجزئي بصفة عامة بالفعل، ومعرفة RC's Solocast بصفة خاصّة. يكون Solocast أحد العديد من محركات قواعد بيانات SRC المكتبيّة التي يمكن أن يستخدمها المسوقون لتساعدهم في اتّخاذ قرارات أفضل. أفرض أنك تاجر تجزئة لملابس النساء، وبناء على معلومات المشتري التي جمعتها، لديك فكرة جيدة عن خواص نمط الحياة الشخصي لسوق هدفك. طبقا لـ SRC، سيساعدك Solocast في أن تجد المزيد من أفضل عملائك المستهدفين. ويمكنك أن تحصل على فهم لعاداتهم - من أين يشتروا، وما العلامات التّجاريّة التي يفضلوها، وما أنواع الاتّصالات التي تعمل بصورة بصورة أفضل معهم.

اتّصل بصفحة SRC المنزليّة في موقع الويب www.extendthereach.com، وراجع منتج Solocast. ضع نفسك الآن في دور تاجر تجزئة ملابس السّيدات.

١) هل يمكنك أن تستخدم Solocast ليساعدك في إيجاد موقع تجارة تجزئتك التّالي؟

٢) هل يمكنك تعريف قطاعات غير مكتشفة للعملاء المحتملين في مناطق تجارتك الحاليّة؟

٣) هل يمكنك أن تستخدم Solocast في الوصول إلى هدفك بفعاليّة أكبر؟

التّركيز على الأخلاق

تستمر الألعاب الاكترونية في النموّ السريع. وحدّد تقرير منتصف صيف سنة 2004 لتجمع الإلكترونيات الاستهلاكيّة Consumer Electronic Association أن نظم الألعاب تقدم في 38% من أسر الولايات المتّحدة. ويراقب مجلس تقدير نظم برامج التّسلية Entertainment Software Rating Board نظام التّقدير الذّي يستخدمه منتجو نظم برامج الألعاب. وتوجد ستّ فئات تقدير: الطّفولة المبكرة، وكل فرد، والمراهقين (13 سنة، وأكبر)، والناضجين (17 سنة، وأكبر)، والكبار (المحتوى النّاضج غير المناسب للأشخاص الأقلّ من 18 سنة)، ومعلّق التّقدير. في التّجديد الرّابع في شهر يوليو 2004 من تقرير تسويق التّسلية العنيفة للأطفال *Marketing Violent Entertainment to Children* للكونجرس Congress، حدّد FTC أن معظم منتجي نظم برامج الألعاب مذعنين لتشريعات الصّناعة بالنسبة إلى قواعد التّقدير، والإعلانات. ويعد هذا تغييرا كبيرا عن أول تقرير في شهر سبتمبر 2000 الذّي وجد "أن هذه الصّناعات مشمولة في تسويق . . . ألعاب الكترونية للأطفال غير متسقة مع الرّسائل التحذيرية، وناصحيهم من الآباء . . ."

١) ما الذّي يجب عمله، إن وجد، لمنتجي الألعاب الإلكترونية الذّين لا يذعنوا لتشريعات الصّناعة؟ ولماذا؟

٢) بصفة عامة، ما الذّي تعتقده بالنسبة إلى ممارسة استهداف الأطفال؟

٣) هل توجد أسواق يكون استهداف الأطفال مناسبا فيها؟

الفصل الثّامن

استراتيجيات المنتج، والخدمات، والعلامة التّجاريّة

PRODUCT, SERVICES, AND BRANDING STRATEGIES

بعد دراستك هذا الفصل، يجب أن تكون قادرا على

١) تعريف المنتج *product*، والتصنيفات الرئيسية للمنتجات، والخدمات.

٢) وصف القرارات التي تتّخذها الشّركات بالنسبة إلى منتجات، وخدمات الفرد، وخطوط المنتج، وخليط المنتجات.

٣) مناقشة استراتيجيّة تحديد العلامة التّجاريّة - القرارات التي تتّخذها الشّركة في بناء علاماتها التّجاريّة، وإدارتها.

٤) تعريف الأربع خواص التي تؤثر على تسويق الخدمة، وعوامل التّسويق الأخرى التي تحتاجها الخدمات.

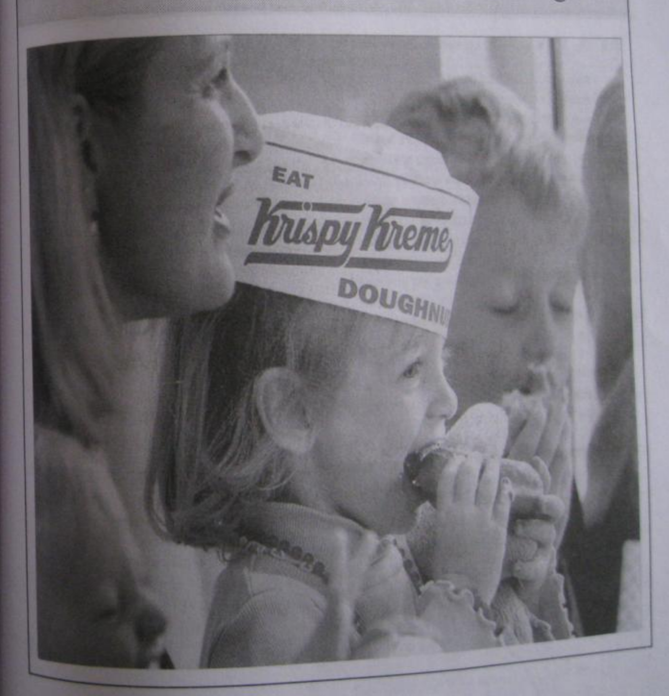
٥) مناقشة موضعين منتج إضافيين: قرارات المنتج المسؤولة اجتماعيًا، والتّسويق الدّولي للمنتج، والخدمات.

استعراض المفاهيم

الآن، بعد أن أصبحت لديك فكرة جيدة عن استراتيجيّة التّسويق، سوف نلقي نظرة فاحصة على المزيج التّسويقي - الأدوات التكتيكية التي يستخدمها المسوقون في تنفيذ استراتيجياتهم. وندرس، في هذا الفصل والفصل التّالي، كيف تطوّر الشّركات المنتجات، والعلامات التّجاريّة، وتديرها. وبعد ذلك، نلقي نظرة في الفصول التّالية

لهما، على أدوات التّسعير، والتّوزيع، والاتّصالات". عادة يكون المنتج عامل التّسويق الأول والأساسي" أكثر. ونبدأ بسؤال يبدو بسيطا: ماذا يكون المنتج؟ إلاّ أن الإجابة على هذا السّؤال ليست بسيطة.

للبدء، تذكر أن السّؤال الذّي يبدو بسيطا -- ماذا يكون المنتج؟ حسنا، ماذا تكون الكعكة المحلاة بالسكر؟ هذا صحيح، الكعكة المحلاة بالسكر doughnut؟ بالنسبة إلى عميل كريسبي كريم Krispy Kreme، تكون الكعكة المحلاة بالسكر أكثر من مجرد بضع أوقيات من الدّقيق، والسكر مع الشوكولادة ورش السكر أعلاها. إنّها لحظة سحريّة حقيقيّة.



أنت تتوق إلى كعكة محلاة بالسكر - ما أول أسم يتبادر إلى ذهنك؟ منذ خمس سنوات مضت، قد تقول دونكين دونتس Dunkin Donuts، والذّي لا زالت أكبر سلسلة قهوة وكعكات محلاة بالسكر في العالم. لكن الآن، مع رجوع الفضل إلى شعبيّة الظّاهرة الجنوبيّة كريسبي كريم دونوتس Krispy Kreme Doughnts، قد تختلف إجابتك. فيزحف اسم كريسبي كريم، وشعار الفراشة الشّهير على الوطن، والعالم كلّه، محضرا الكعكات المحلاة بالسكر المكسية بالزّبد إلى المزيد، والمزيد من العملاء الرّاضين.

وللتأكد، تبيع كريسبي كريم الكعكات المحلاة بالسكر - كميّات ضخمة منها. وتعد الشّركة والحاصلين على امتيازات منها 7.5 مليون كعكة يوميّا - 2.7 بليون كعكة في السنة. وفي أسبوع واحد فقط، تنتج محلاّت كريسبي كرين في جميع أنحاء العالم كعكات تكفي للامتداد من نيويورك سيتي New York City إلى لوس انجيلوس Los Angeles. وفي هذه العمليّة، تستخدم 1.3 مليون رطل من السكر المرشوش أعلى الكعكات، وشوكولادة تكفي لملاء خمس حمامات سباحة من حجم حمامات السباحة الأوليمبية Olympic size.

لكن ليست كريسبي كريم مجرد كعكات محلاة بالسكر فقط. إنّها تجربة *experience*. لحظة سحريّة. فمع كل كعكة تبيعها الشّركة، فإنّها تنتج عميلا سعيدا. ولا يمكن أن ينتظر العميل السّعيد ليتكلّم مع الآخرين عن التّجربة. إذا لم تتناول كريسبي كريم المزججة السّاخنة، يقولون ذلك، فأنت لست على قيد الحياة. "إذا لم تذق عيّنة من كريسبي كريم ابدا، يجب أن تعرف أحد الأشياء مباشرة،" يقول ذلك أحد المحلّلين. "هذه الكعكات - خاصّة الصّيغة المزججة الأصلية - مذهلة في جودتها. (تقول ابنتي الكبرى أن مذاقها مثل السّحب الرقيقة الخفيفة المزججة)". تبدو اللحظات السّحريّة لكريسبي كريم جذابة لكلّ فرد. ويقول أحد المحلّلين: "أنّها محبوبة بنفس الكيفيّة لدي البالغين من العمر 5 سنوات، و 75 سنة. من البيض، والسّود، ومن الآسيويين، والهسبانيين. ومن أهالي نيو انجلاند والجنوبيين. ومن أهالي كاليفورنيا ونيويورك".

تركز كريسبي كريم علي اللحظات السّحريّة التي تنتجها، وهذا يعرف *define* علامتها التّجاريّة فعلا عبر تجربة المحل. ويذكر كتابها بيئات تجارة التّجزئة *Retail Environments*، والذّي يذكر تفاصيل تصميم المحل الجديد "تمثل علامتنا التّجاريّة، وكيف تكون تجربة عملائنا لكريسبي كريم الرّصيف الذّي يدعمنا جميعا. فليس هناك أي شيء أكثر أهمية من

حفظ، وتغذية هؤلاء الممتلكون مرتفعي القيمة". يشكل هذا الحبّ لعلاقة العلامة التّجاريّة-المستهلك الأساس لنجاح كريسبي كريم.

لقدّ بنت تجربة العلامة التّجاريّة كريسبي كريم القويّة جيشا من التابعين المتحمّسين الذين يمكن أن يحلم بهم معظم المنافسين فقط. تقول ذلك سيريس وود Ceres Wood، نائبة الرّئيس الأولى لتطوير المحل لكريسبي كريم، "ينتظر النّاس في الصّف لساعات كي يدخلوا المحل المفتتح حديثا، ويستمتعوا بذلك ... إنّهم يتكلّمون مع بعضهم بعضا، ويشتركوا في قصص كريسبي كريم ... المذهلة. لم أري أي شيء أقرب لمشاعر حب النّاس من هذه العلامة التّجاريّة".

وبالنسبة للكثير من الجيران، يكون وصول كريسبي كريم حدثا للاحتفال به. فيرحب المستهلكون في كلاكاماس Clackamas بأوريجون Oregon بحفر الأرض في محل كريسبي كريم الجديد بالفرقة الموسيقيّة المحلّية، وحشود المدعمين. فعندما افتتح محل جديد خارج سياتل Seattle، عسكر المستهلكون الحريصون على جانب الطّريق طوال اللّيل ليكونوا أول من يدخلوه السّاعة 5:30 a.m. في صباح اليوم التّالي. وعندما ظهر كريسبي كريم في دنفر Denver، تعطل مرور الصّباح لساعات. وطبقا لأحد الحسابات:

> لقدّ بدأ الأصطاف في الظّلام البارد، بساعات قبل فتح المحل. وأتي البعض وهم يرتدون البيجامات، وسحب البعض الأبسطة وأجهزة التلفاز، وأحضر البعض المشروبات. وعندما بزغ الفجر، وتم قصّ الشّريط، اندفع العملاء السريعون عبر الأبواب. وصرخ الكثير منهم بأعلى صوته: "كريسبي كريم دونت ياهووووا!!!!" لقدّ حدث هذا في السنة الماضية في فارجو Fargo، وفلادلفيا Philadelphia، وأماريلو Amarillo، وعشرات من المدن الأخرى في أمريكا الشّماليّة. وسيحدث هذا في السنة الحاليّة في بوسطن Boston، وسيدني Sydney، وأماكن أخرى. كل هذا للدونت البسيطة.

ولهؤلاء الذّين لم يسبق أن سمعوا عن كريسبي كريم، تنتقل الكلمات بسرعة. لكن لضمان وصول الرّسالة، عادة يسلم الحاصلون على امتيازات المحليون عدة عشرات من الدونت المزججة لمحطّة الرّاديو المحلّية، أو لمحطّات الشرطة، وإطفاء الحريق للمدينة - كما تتوقّع. فعندما افتتح محل جديد في فوينكس Phoenix، كان العمدة جو أربايو Joe Arpaio، "وهو أكثر العمد شدة في أمريكا" - رجل القانون المعروف بأنّه جعل المساجين يرتدوا

ملابس داخليّة قرنفلية - أول شخص يجرب الدونت الطازجة من كريسبي كريم. وأمام بحر من كاميرات التلفاز، قال العبارة الرّائعة "هذه الدونت جيدة لدرجة أنّها يجب أن تكون غير قانونيّة!" ويكون مثل هذا التّرويج المجاني المعيار لكريسبي كريم. كما لعبت الدونت اللذيذة أدوارا بارزة ايضا في فيلم *الألوان الأوليّة Primary Colors*، وعروض تلفاز مثل "NYPD Blue"، و "The Tonight Show" مع جاي لينو Jay Leno.

لذلك، تعمل كريسبي كريم أكثر من مجرد بيع الكعكات المحلاة بالسكر. فتنتج لحظات سحريّة متقنة الإعداد لعملائها، لحظات تكسب شعبيّة لدي كل فرد في "مدى الإحساس" بمحلّ كريسبي كريم. لقدّ لاحظت مديرة التّسويق جينفر جاردنر Jennifer Gardner، "لقدّ رأيت عامل من عمّال الياقات الزّرقاء، وأم حامل، وسائق درّاجة، ورجل أعمال، وأمرأة في سيارة رولز رويس Rolls Royce يقودها سائقها وكلهم واقفون في الصّف داخل كريسبي كريم، وكانوا يتكلّموا جميعهم مع بعضهم بعضا مثل الأصدقاء منذ زمن طويل". وتقول المعجبة بكريسبي كريم جامي كارن Jamie Karn، "عليك بتجربة واحدة. وعليك بأكلها كي تفهمها!" فأكثر من الكعكة المحلاة بالسّكر، في الحقيقة تكون كريسبي كريم تجربة عميل لذيذة. كما أن إنتاج لحظات سحريّة للعملاء يمثل تجربة جميلة للعملاء ايضا من كريسبي كريم. لقدّ ازدادت مبيعات الشّركة بأكثر من ثلاثة أمثالها في آخر 5 سنوات.[1]

من الواضح، أن الكعكات المحلاة بالسّكر ليست مجرد كعكات محلاة بالسّكر فقط عندما تبيعها كريسبي كريم. يبدأ هذا الفصل بسؤال مضلل بسيط: *ماذا يكون المنتج؟* بعد الإجابة على هذا السّؤال، نلقي نظرة على طرق تصنيف المنتجات في أسواق المستهلك، والأعمال. ونناقش بعد ذلك القرارات المهمّة التي يتخذها المسوقون بالنسبة إلى المنتجات الفرديّة، وخطوط المنتج، وخليط المنتج. ونلقي نظرة بعد ذلك على موضوع حرج الأهميّة وهو كيف يبني المسوقون العلامات التّجاريّة، ويديروها. وأخيرا، نتعرّف على خواص صيغة خاصّة من المنتج - وهي الخدمة، ومتطلّبات تسويقها.

ماذا يكون المنتج؟

WHAT IS A PRODUCT?

مشغل سوني للأقراص المدمجةSony DVD player، وفورد تاروس Ford Taurus، وعطلة في كوستا ريكا Costa

Rica، وقهوة موشا في ستاربوكس Cafee Mocha at Starbucks، وخدمات تمويل الخط المفتوح فيدليتي Fiedelity، والنّصيحة من طبيب العائلة - كل هذه منتجات. نعرف **المنتج product** بأنّه أي شيء يمكن تقديمه للسوق للانتباه، أو الاستحواذ، أو الاستخدام، أو الاستهلاك، ويمكن أن يلبي حاجة، أو يحقّق رغبة. وتشمل المنتجات أكثر من مجرد سلع ملموسة فقط. وبالتّعريف الواسع، تشمل المنتجات أشياء فيزيائيّة، أو خدمات، أو أحداث، أو أشخاص، أو أماكن، أو تنظيمات، أو أفكار، أو خليط من هذه الكينونات. لذلك، فإنّنا نستخدم في هذا الكتاب مصطلح منتج *product* بمعناه الواسع ليشمل أيا من هذه الكينونات كلها.

المنتج product
أي شيء يمكن تقديمه للسوق للانتباه، أو الاستحواذ، أو الاستخدام، أو الاستهلاك، ويمكن أن يلبي حاجة، أو يحقّق رغبة.

وبسبب أهمية الخدمات في اقتصاد العالم، فإنّنا نوليها اهتماما خاصّا. تكون **الخدمات services** صيغة من المنتج مكونة من أنشطة، أو منافع، أو رضاء تقدم للبيع والتي **لا تكون ملموسة بالضّرورة**، ولا ينتج عنها ملكيّة أي شيء. ومن أمثلتها توجد خدمات البنوك، والفنادق، والخطوط الجوية، وتجار التّجزئة، وإعداد الضّرائب، والبيوت. ونلقي نظرة فاحصة أكثر على الخدمات في هذا الفصل.

الخدمة service
نشاط، أو منفعة يمكن أن يقدمها أحد الأطراف لطرف آخر لا تكون ملموسة بالضّرورة، ولا ينتج عنها ملكيّة أي شيء.

المنتجات، والخدمات، والتّجارب Products, Services, and Experiences

يكون المنتج عنصرا رئيسيا في عرض السّوق *market offering*. فيبدأ تخطيط المزيج التسويقي بصياغة عرض يحضر قيمة لعملاء الهدف. ويصبح هذا العرض الأساس الذّي تبني الشّركة عليه علاقات مربحة مع العملاء.

وعادة يشمل عرض سوق الشّركة كلا من سلع ملموسة، وخدمات. ويمكن أن يكون كل منهما جزءا صغيرا، أو رئيسيا في إجمالي العرض. ففي أحد النقيضين، يمكن أن يتكون العرض من سلعة ملموسة بحتة *pure tangible good*، مثل الصّابون، أو معجون الأسنان، أو الملح - ولا تصاحب أي خدمات المنتج. وفي النقيض الآخر توجد خدمات صرفة *pure services*، والتي يتكون العرض بالنسبة لها من الخدمة أساسا.

وتشمل الأمثلة فحص الطّبيب، أو الخدمات الماليّة. وبين هذين النقيضين تقع الكثير من الحالات الخليط من السّلعة، والخدمات الممكنة.

والآن، بعد أن أصبحت المنتجات، والخدمات تجاريّة أكثر، وأكثر، تنتقل الكثير من الشّركات إلى مستوى جديد من إنتاج قيمة لعملائها. ولتمييز عروضها، أبعد من إنتاج المنتجات وتسليم الخدمات فقط، تقوم الشّركات بتسويق، وتسليم تجارب *experiences* يمكن أن يتذكّرها العميل.

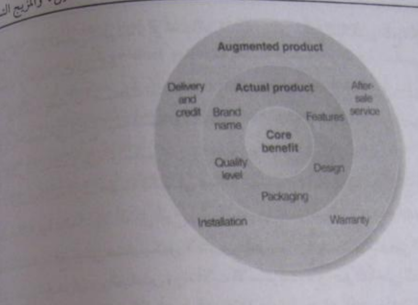
كانت التّجارب مهمة دائما في صناعة التّسلية - فقامت ديزني بإنتاج ذكريات من خلال أفلامها، ومدن ملاهيها دائما. إلا أن كل أنواع الشّركات تعيد الآن صياغة سلعها وخدماتها التقليدية لإنتاج تجارب. مثال ذلك، يدفع زبائن ستاربوكس لأكثر من تناولهم القهوة فقط. فتعامل الشّركة العملاء ليقرأوا الشّعر المعلّق على الجدران، والعاملين وراء آلات الاسبريسو، والجوّ الدّاخلي الدافيء والحديث الذّي يتركهم يشعروا بأنّهم أكثر ثراء، وامتلاء. وأنت لا تشتري من محل Toys "R" الواقع في Times Square بنيويورك New York فقط، وإنّما تجربه *experiences* it ايضا.[٢]

ادخل في محل Toys "R" Us في Times Square لتستمتع بثلاثة مستويات من المتعة التي لا يتصورها عقل! وخذ جولة على عجلة فيريس Ferris Wheel المرتفعة 60 قدما مع سائقين مميّزين هادئين. واشعر مثل المشاهير في بيت العروسة باربي Barbie Dollhouse المكوّن من دورين. وتجول في أرض كاندي Candy Land التي في حجم الحياة. وانظر بتعجّب إلى بناء دولة الإمبراطورية ليجو LEGO Empire State Building. ولتجربة جوراسيك Jurassic الكلاسيكيّة، قل مرحبا لـ T-Rex الأكبر من الحياة، والبالغ طولها 20 قدم، ولها حركات واقعية، وزئير قوي. أنت يجب أن ترى هذا كي تصدقه!

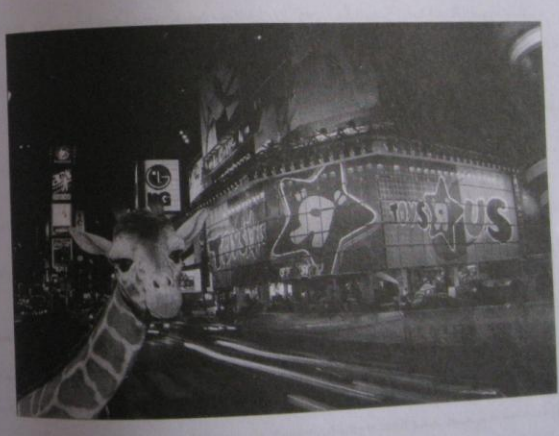
وتدرك الشّركات التي تسوق تجارب أن العملاء يشتروا أكثر كثيرا من مجرد المنتجات، والخدمات فعلا. فهم يشتروا ما الذّي تفعله هذه العروض لهم.[٣]

مستويات المنتج، والخدمات Levels of Product and Services

يحتاج مخططو المنتج أن يفكروا في المنتجات، والخدمات على ثلاثة مستويات (انظر شكل (٨-١)). يضيف كل مستوى قيمة عميل أكبر. يكون المستوى الأساسيّ أكثر *المنفعة الرئيسية core benefit*، والتي تتناول سؤال *ما الذّي يشتريه المشتري فعلا؟ What are the buyer really buying?* فعند تصميم المنتجات، يجب أن يعرف المسوقون منافع، أو خدمات حل المشكلة الرئيسية التي يبحث عنها المستهلكون أولا. فالسّيدة التي تشتري أحمر شفاه تشتري أكثر من اللّون فقط. وقد رأى شارلس ريفسون Charles Revson من ريفلون Revlon هذا مبكّرا: "في المصنع ننتج مستحضرات تجميل، وفي المحل نبيع الأمل". وتعمل شارلز شواب Charls Schwab أكثر من بيع الخدمات الماليّة - فهي تعد بتحقيق "الأحلام الماليّة" للعملاء.



شكل (٨-١) مستويات المنتج.



تسويق التّجارب: أنت لا تشتري من محل Toys "R" Us الواقع في Times Square في New York فقط، وإنّما تجربه.

وفي المستوى الثّاني، يجب أن يحول مخططو المنتج المنفعة الرئيسية إلى منتج فعلي actual product. فيحتاجوا أن يطوروا سمات المنتج، والخدمة، ويصمّموا مستوى الجودة، واسم العلامة التّجاريّة،

والتغليف. مثال ذلك، يكون كامكودر (مسجّل الكاميرا) من شركة سوني منتجا فعليا. فلدمج اسمه، وأجزاؤه، وأناقته، وسماته، وتغليفه، والخواص الأخرى كلّها بعناية لتسليم المنفعة الرئيسية - طريقة مريحة ومرتفعة الجودة لتسجيل لحظات مهمة.

أخيرا، يجب أن يبنني مخططو المنتج منتجا معززا *augmented product* حول المنفعة الرئيسية، والمنتج الفعليّ عن طريق تقديم خدمات، ومنافع إضافية للمستهلكين. فيجب أن تقدم شركة سوني أكثر من مجرد كامكودر. ويجب أن توفر للمستهلكين حلا كاملا لمشاكل التقاطهم الصّور. لذلك، عندما يشتري المستهلكون كامكودر من سوني، يمكن أن تعطي سوني ومعارضها للمشترين ضمانات على الأجزاء والصنعة، وتعليمات عن كيفيّة استخدام الكامكودر، وخدمات إصلاح سريعة عند الحاجة لها؛ ورقم هاتف مجاني للاتّصال إذا كانت لديهم مشاكل، أو أسئلة.

ويري المستهلكون المنتجات كحزم مركبة من المنافع التي تحقّق احتياجاتهم. وعند تطوير المنتجات، يجب أن يعرف المسوقون الاحتياجات *الرئيسية core* للمستهلك التي سيحقّقها المنتج أولا. ويجب أن يصمّموا بعد ذلك المنتج *الفعليّ actual*، ويجدوا طرقا لتعزيزه *augment* كي ينتجوا حزمة منافع تقدم تجربة العميل الأكثر رضاء له.

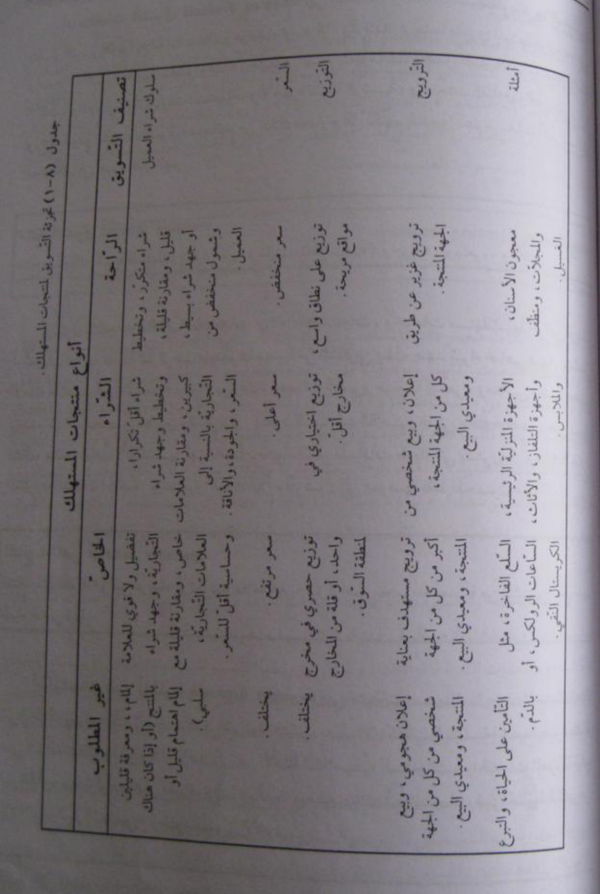
تصنيفات المنتج، والخدمة Product and Services Classifications

تقع المنتجات، والخدمات في فئتين واسعتين بناء على أنواع المستهلكين الذّين يستخدموها - منتجات مستهلك *(أو منتجات استهلاكية) consumer products*، و *منتجات صناعيّة industrial products*. وبالتّعريف الواسع، تشمل المنتجات كينونات قابلة للتّسويق ايضا مثل التّجارب، والتّنظيمات، والأشخاص، والأماكن، والأفكار.

منتجات المستهلك

تكون **منتجات المستهلك consumer products** منتجات، وخدمات يشتريها المستهلكون النهائيون للاستهلاك الشخصي. وعادة يصنّف المسوقون هذه المنتجات، والخدمات بناء على كيف يشتريها المستهلك. فتشمل منتجات المستهلك *منتجات الرّاحة convenience products*، و *منتجات التسوق shopping products*، و *المنتجات الخاصّة speciality products*، و *المنتجات غير المطلوبة unsought products*. تختلف هذه المنتجات في الطّرق التي يشتريها المستهلكون بها، وبالتّالي بكيفيّة تسويقها (انظر جدول (٨-١)).

> **منتج المستهلك consumer product**
> منتج يشتريه المستهلك النهائيّ للاستهلاك الشخصي.



المنتج الرّئيسي، والفعليّ، والمعزز: يدرك المستهلكون هاندي كام Sony Handycam من سوني هذه على أنّها حزمة مركبة من السّمات والخدمات غير الملموسة التي توفر منفعة رئيسية- طريقة مريحة ومرتفعة الجودة لتسجيل اللحظات المهمّة.

تكون منتجات **الرّاحة** convenience products منتجات، وخدمات مستهلك عادة ما يشتريها المستهلك بصورة متكرّرة، وفوريّة، وبأقلّ مقارنة وجهد شراء. وتشمل الأمثلة الصّابون، والحلوى، والصّحف الإخبارية، والوجبات السّريعة. وعادة تكون منتجات الرّاحة منخفضة السّعر، ويضعها المسوقون في الكثير من المواقع لجعلها متاحة بالفعل عند حاجة المستهلكين لها.

منتج الرّاحة convenience product
منتج مستهلك عادة ما يشتريه المستهلك بصورة متكرّرة، وفوريّة، وبأقلّ مقارنة وجهد شراء.

جدول (٨-١) تجزئة التّسويق لمنتجات المستهلك.

تصنيف التّسويق	أنواع منتجات المستهلك			
	الرّاحة	الشّراء	الخاصّ	غير المطلوب
سلوك شراء العميل	شراء متكرّر، وتخطيط قليل، ومقارنة قليلة، أو جهد شراء بسيط، وشمول منخفض من العميل.	شراء أقلّ تكرارا، وتخطيط وجهد شراء كبيرين، ومقارنة العلامات التّجاريّة بالنسبة إلى السّعر، والجودة، والأناقة.	تفضيل ولا قوي للعلامة التّجاريّة، وجهد شراء خاص، ومقارنة قليلة مع العلامات التّجاريّة، وحساسية أقلّ للسّعر.	إلمام، ، ومعرفة قليلين بالمنتج (أو إذا كان هناك إلمام اهتمام قليل أو سلبي).
السّعر	سعر منخفض.	سعر أعلى.	سعر مرتفع.	يختلف.
التّوزيع	توزيع على نطاق واسع، مواقع مريحة.	توزيع اختياري في مخارج أقلّ.	توزيع حصري في مخرج واحد، أو قلة من المخارج لمنطقة السّوق.	يختلف.
التّرويج	ترويج غزير عن طريق الجهة المنتجة.	إعلان، وبيع شخصي من كل من الجهة المنتجة، ومعيدي البيع.	ترويج مستهدف بعناية أكبر من كل من الجهة المنتجة، ومعيدي البيع.	إعلان هجومي، وبيع شخصي من كل من الجهة المنتجة، ومعيدي البيع.
أمثلة	معجون الأسنان، والمجلاّت، ومنظّف الغسيل.	الأجهزة المنزليّة الرئيسية، وأجهزة التلفاز، والأثاث، والملابس.	السّلع الفاخرة، مثل السّاعات الرولكس، أو الكريستال النّقي.	التّأمين على الحياة، والتبرع بالدّم.

أما **منتجات التسوق shopping products** فهي منتجات، وخدمات مستهلك يشتريها المستهلكون بتكرار أقلّ، ويقارنوا بعناية مناسبتها، وجودتها، وسعرها، وأناقتها. وعندما يشتري المستهلكون منتجات، وخدمات التسوق فإنّهم ينفقوا وقتا، وجهدا في جمع المعلومات، وعمل المقارنات. وتشمل الأمثلة الأثاث، والملابس، والسّيارات المستعملة، والأجهزة المنزلية الرئيسية، وخدمات الفنادق والطّيران. وعادة يوزع مسوقو منتجات السوق منتجاتهم من خلال مخارج أقلّ لكنّهم يقدموا دعم مبيعات أكبر لمساعدة المستهلكين في جهود مقارناتهم.

منتج التسوق shopping product منتج مستهلك يشتريه المستهلك بتكرار أقلّ، ويقارن بعناية مناسبته، وجودته، وسعره، وأناقته.

وتكون **المنتجات الخاصّة speciality products** منتجات، وخدمات مستهلك لها خواص فريدة، أو تعريف علامة تجاريّة مميّز ترحب مجموعة معنويّة من المشترين ببذل جهد شراء خاص فيها. وتشمل الأمثلة علامات تجاريّة محدّدة، وأنواع سيارات، ومعدات التّصوير مرتفعة السّعر، وملابس مصمّم معين، وخدمات المتخصّصين الطبيين والقانونيين. فتكون السّيارات اللامبورجيني Lamborghini، على سبيل المثال، منتجا خاصًا لأن المشترين لها عادة ما يرحبوا بالسّفر مسافات طويلة كي يشتروها. وعادة لا يقارن المشترون المنتجات الخاصّة. ويستثمروا الوقت اللاّزم للوصول إلى معرضها فقط للحصول عليها.

المنتج الخاصّ speciality product منتج مستهلك له خواص فريدة، أو تعريف علامة تجاريّة مميّز ترحب مجموعة معنويّة من المشترين ببذل جهد شراء خاص فيها.

أما **المنتجات غير المطلوبة unsought products** فهي منتجات مستهلك لا يعرف المستهلك عنها شيء، أو أنه يعرفها لكنّه لا يفكر عادة في شرائها. فتكون معظم الابتكارات الرئيسية الجديدة غير مطلوبة حتي يلم المستهلك بها من خلال الإعلان. ومن الأمثلة الكلاسيكيّة للمنتجات، والخدمات المعروفة لكن غير مطلوبة يوجد التّامين على الحياة، والتبرع بالدّم. وبطبيعتها تتطلّب المنتجات غير المطلوبة الكثير من الإعلان، والبيع الشخصي، وجهود التّسويق الأخرى.

المنتج غير المطلوب unsought product منتج مستهلك لا يعرف المستهلك عنه شيء، أو يعرفه لكنّه لا يفكر عادة في شرائه.

المنتجات الصّناعيّة

تكون **المنتجات الصّناعيّة industrial products** تلك التي تشتري للمزيد من التّشغيل، أو للاستخدام في تأدية الأعمال. لذلك يبني التّمييز بين منتج المستهلك، والمنتج الصناعي على أساس *الغرض purpose* الذي يشتري من أجله المنتج. فإذا اشتري المستهلك جزازة عشب لاستخدامه لها حول منزله، تكون جزازة العشب منتج مستهلك. وإذا اشتري نفس المستهلك نفس جزازة العشب لاستخدامها في أعمال تحسين المناظر الطّبيعيّة تصبح جزازة العشب منتجا صناعيًا.

المنتج الصناعي industrial product منتج يشتريه الأفراد، والتّنظيمات للمزيد من التّشغيل، أو للاستخدام في تأدية الأعمال.

وتشمل الثّلاث مجموعات للمنتجات، والخدمات الصّناعيّة المواد والأجزاء، والعناصر الرأسمالية، والتوريدات والخدمات. تشمل *المواد والأجزاء materials and parts* المواد الخام، والمواد والأجزاء المصنعة. تكوّن المواد الخام من منتجات المزارع (القمح، والقطن، والدّواجن، والفواكه، والخضراوات)، والمتجات الطّبيعيّة (السّمك، والخشب، والنّفط الخام، وخام الحديد). وتتكوّن المواد، والأجزاء المصنعة من مواد المكوّنات (الحديد، والغزل، والأسمنت، والأسلاك)، وأجزاء المكوّنات (المحركات الصّغيرة، والإطارات، والمسبوكات). وتباع معظم المواد والأجزاء المصنعة إلى المستخدمين الصّناعيّين مباشرة. ويكون السّعر، والخدمة عاملي التّسويق الرّئيسيّين، وتميل العلامة التّجاريّة والإعلان إلى أن تكون أقلّ أهمية.

تكون *العناصر الرأسمالية capital items* منتجات تساعد في إنتاج المشتري، أو في عملياته بما في ذلك التشييدات، والمعدات الإضافية. فتتكوّن التشييدات من مشتريات رئيسية مثل المباني (المصانع، والمكاتب)، والمعدات الثّابتة (المولّدات، والمثاقيب، ونظم الحاسب الكبيرة، والمصاعد). وتشمل المعدات الإضافية معدات وعدد المصنع المتحرّكة (العدد اليدوية، وأوناش الرّفع) ومعدات المكاتب (الحاسبات، وآلات الناسوخ عن بعد (الفاكس)، والمكاتب). ويكون لها عمر أقصر من التشييدات، وتساعد ببساطة في عملية الإنتاج.

والمجموعة الأخيرة من منتجات الأعمال هي *التوريدات والخدمات supplies and services*. تشمل التوريدات توريدات التّشغيل (الزيوت والشّحوم، والفحم، والورق، والأقلام) وعناصر الصّيانة والإصلاح (الدهانات، والمسامير). وتكون التوريدات منتجات الرّاحة للمجال الصناعي لأنّها عادة ما تشتري بأقلّ جهد، أو مقارنة. وتشمل خدمات الأعمال خدمات الصيانة والإصلاح (تنظيف النّوافذ، وإصلاح الحاسبات) وخدمات استشارات الأعمال (القانونيّة، والاستشارات الإدارية، والإعلان). وعادة




خدمات الأعمال: تقدم أرامارك كل شيء من الطّعام، والأواني المنزليّة، وخدمات صيانة معدات الغسيل، والمكاتب لإدارة التّسهيلات، وإدارة سلسلة العرض.

تورد مثل هذه الخدمات طبقا لعقد مع مورديها.

التّنظيمات، والأشخاص، والأماكن، والأفكار

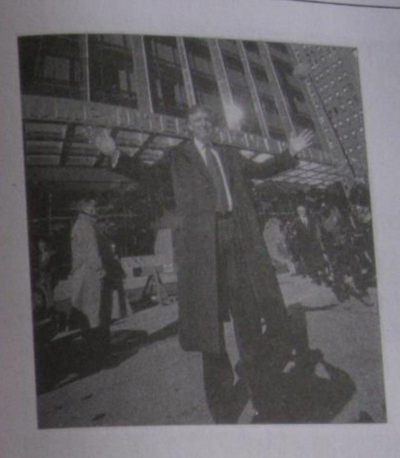
بالإضافة إلى المنتجات الملموسة، والخدمات فقد توسع المسوقون في السّنوات الأخيرة في مفهوم المنتج ليشمل عروض سوق أخرى - التّنظيمات، والأشخاص، والأماكن، والأفكار.

عادة تؤدّي التّنظيمات أنشطة "لبيع" التّنظيم نفسه. ويتكون *تسويق التّنظيم* *organization marketing* من أنشطة تتّم تأديتها لإنتاج، أو الحفاظ على، أو تغيير مواقف وسلوك مستهلكي الهدف تجاه التّنظيم. فتمارس كل من التّنظيمات الهادفة للرّبح، وغير الهادفة للرّبح تسويق التّنظيم. فترعي شركات الأعمال العلاقات العامة، أو حملات إعلان المنشأة لتلميع صورها. ويكون *إعلان صورة المنشأة* *corporate image advertising* أداة رئيسية تستخدمها الشّركات في تسويق نفسها للعامة من النّاس. مثال ذلك، يقول إعلان بي إيه إس إف BASF "نحن لا نصنع المنتجات التي تشتريها، وإنّما نصنع المنتجات التي تشتريها أفضل". وتقف جنرال الكتريك General Electric عند "التخيل أثناء العمل". وبالمثل، تسوق التّنظيمات غير الهادفة للرّبح، مثل دور العبارة، والكليّات، والجمعيّات الخيريّة، والمتاحف، ومجموعات الفنون تنظيماتها كي تجمع أموالا، و تجذب أعضاء أو زبائن.



تسويق التّنظيم: تستخدم الشّركات إعلان صورة المنشأة لتسويق نفسها للعامة من النّاس. فتقول بي إيه إس إف BASF "نحن لا نصنع المنتجات التي تشتريها، وإنّما نصنع المنتجات التي تشتريها أفضل".

كما يمكن التّفكير في النّاس كمنتجات ايضا. ويتكون *تسويق الشّخص* *person marketing* من أنشطة تتم تأديتها لإنتاج، أو الحفاظ على، أو تغيير مواقف أو سلوك تجاه أناس معينين. ويستخدم النّاس الذين يتراوحوا من الرّؤساء، والمسلين، والرّياضيّين إلى المهنيين مثل الأطباء، والمحامين، والمعماريين تسويق الشّخص في بناء سمعاتهم، وزيادة أعمالهم. كما تستخدم الأعمال، والجمعيّات الخيريّة، والفرق الرّياضية، والتّنظيمات الأخرى تسويق الشّخص ايضا. فعادة يساعد إنتاج، أو مصاحبة، الشّخصيّات المعروفة جيدا التّنظيمات في تحقيقها أهدافها بصورة أفضل. وهذا هو سبب دمج أكثر من عشر شركات مختلفة - بما في ذلك نيك Nike، وتارجت Target، وبويك Buick، وأمريكان اكسبريس American Express، وديزني Disney، وأكسنتيور Accenture، وتيتليست Titlleist - لدفع أكثر من 70 مليون دولار في السّنة لتربط



النّاس كالعلامات التّجاريّة: فوضع رجل الأعمال دونالد ترمب اسمه الشّهير على كل شيء من ناطحات السحاب والنّوادي الليلية إلى زجاجات المياه، والمجلاّت، وبرامج التلفاز.

نفسها بنجم نجوم الجولف تيجر وودز Tiger Woods. (٤)

ويمكن أن يتحوّل الاستخدام الماهر لتسويق الشّخص إلى وجود اسم الشّخص في علامة تجاريّة لبيت القوّة. فلدي ميشيل جوردان Michael Jordan علامته التّجاريّة الخاصّة به لأحذية وملابس نيك، وسلسلة مطاعم، ومعارض سيارات، وعلامة تجاريّة للكولونيا، وغيرها. وجعلت قوة العلامة التّجاريّة لاسم أوبره وينفريس Operah Winfrey's منها بليونيرة. فتشمل منتجات العلامة التّجاريّة أوبره عرضها في التلفاز، وأفلام تلفاز، وأو، مجلّة أوبره *O, Operah Magazine*، ونادي كتب أوبره Operah's Book Club. كما وضع رجل الأعمال دونالد ترمب Donald Trump اسمه الشّهير على كل شيء من ناطحات السحاب والنّوادي الليلية إلى زجاجات المياه، والمجلاّت، وبرامج التلفاز:

عمل دونالد ترمب Donald Trump ثروات، وخسر ثروات كمطور للعقارات. إلا أن ذكائه يوجد في بناء العلامة التّجاريّة، وهو العلامة التّجاريّة بنفسه. ويرجع الفضل في ذلك إلى التّرويج الذّاتي الذّي لا يكل، فقد شيّد "الدونالد The Donald" العلامة التّجاريّة ترمب Trump كرمز للجودة، والفخامة، والنّجاح. وفي مسح حديث، أطلق على ترمب اسم واحد من اثنين من الأسماء الأكثر شهرة في العقارات. فيحمل أكثر

من 25 مبني، وخمسة ملاهي ليليّة اسم دونالد ترمب، كما أنه يشيد سبع ناطحات سحاب جديدة، وثلاثة ملاعب جولف جديدة. ما قيمة العلامة التّجاريّة ترمب؟ الكثير جدا. ففي العقارات السكنيّة بصفة خاصّة، يعني اسم ترمب الامتياز. "إنّني أضع اسمي على المبني، وأحصل على 5,000 دولار للقدم المربع،" يقول ترمب ذلك. "فهذا ضعف ما يحصل عليه غيري في النّاحية الأخرى من الشّارع. وأضع اسمي على ملعب الجولف Trump National in Briarrc Manor، وأحصل على 300,000 دولار عن كل عضو. ويحصل الآخرون على 25,000 دولار فقط. وإذا لم أضع إسمي عليها، لا أحصل على شيء". وفي شيكاغو Chicago، يخطّط ترمب لبرج شقق سكنيه من 90 طابق في وسط المدينة - برج وفندق ترمب الدّولي Trump International Hotel & Tower. وحتي قبل البناء، باع ترمب الكثير من الوحدات السكنية بأسعار مرتفعة تتراوح من 575,000 دولار إلى 15مليون دولار ممّا تسبب في رفع متوسط أسعار الشّقق السكنيّة في المدينة كلّها بنسبة 25% في نهاية السنة الماضية. وبناء على هذا النّجاح في العقارات، اصبح اسم ترمب مستخدما الآن في كل شيء من المجلاّت وزجاجات المياه (ترمب أيس Trump Ice) إلى مواكب الجمال وعروض التلفار ("المبتديء The Apprentice"). ويعمل ترمب فقرات إعلانيّة لفريزون Verizon، وكان مضيف "حياة ليلة السّبت Saturday Night Live،" وحديثا ترمب فيزا Trump Visa التي لم يعلن عنها، والتي تكافيء حامل البطاقة بخصومات في النّوادي الليلية. "إنّه يشبه بي تي بارنوم P.T. Barnum on steroids،" يقول صديق ذلك. "ما أكبر أصوله؟ إنّه اسمه. فهو شخص ماهر في التّسويق، وما يسوقه هو اسمه". (٥)

ويشمل تسويق المكان *place marketing* أنشطة تتّم تأديتها لإنتاج، أو الحفاظ على، أو تغيير المواقف، أو السّلوك تجاه أماكن معينة. فتتنافس المدن، والمناطق، والولايات، وحتي الدّولة كلّها على جذب السّائحين، والسكان الجدد، والمؤتمرات، مكاتب الشّركات، والمصانع. فتعلن تكساس Texas "أنّها تشبه دولة كاملة أخرى،" وتصيح ولاية نيويورك "أنا أحب نيو يورك!" (٦) وتقول ميتشيجان "بحيرات عظيمة، ووقت عظيم" لجذب السّائحين، و "بحيرات عظيمة، وأعمال عظيمة" لجذب رجال الأعمال السكان، و "بحيرات عظيمة، ومواقع عظيمة" لجذب رجال الأعمال. وجذبت وكالة التّطوير الإيرلندية Irish Development Agency أكثر من 1,200 شركة لتضع مصانعها في إيرلندا Ireland. وفي نفس الوقت، بني مجلس السّياحة الإيرلندي Irish Tourist Board أعمال سياحة مزدهرة بإعلانه "لتعش حياة أخرى: صداقة، وجمال، واسترخاء". وأنتج مجلس التّصدير الإيرلندي Irish export Board أسواقا جذابة للطائرات الإيرلندية. (٧)

كما يمكن تسويق الأفكار *ideas* ايضا. فبمعني معين، يكون كل التّسويق تسويقا لفكرة، سواء كان فكرة عامة لتنظيف أسنانك بالفرشة، أو فكرة محدّدة بأن معجون أسنان كرست "ينتج الابتسامات كل يوم". لكنّنا هنا نضيّق تركيزنا على تسويق *أفكار اجتماعية social ideas*. ويسمي هذا المجال التّسويق الاجتماعيّ **social marketing**، والذّي يعرفه معهد التّسويق الاجتماعيّ Social Marketing Institute بأنّه استخدام مفاهيم، وأدوات التّسويق التّجاريّة في برامج تصمّم للتّأثير على سلوك الأفراد لتحسين حياتهم، ومجتمعهم. (٨)

التّسويق الاجتماعيّ social marketing
تصميم، وتنفيذ، ومراقبة البرامج التي تسعى إلى زيادة قبول الفكرة الاجتماعية، أو السّبب الاجتماعيّ، أو الممارسة الاجتماعية لدى مجموعة الهدف.

تشمل برامج التّسويق الاجتماعيّ حملات الصّحة العامة لتقليل التّدخين، وشرب المسكرات، وسوء استخدام العقاقير، والإفراط في الأكل. وتشمل عروض التّسويق الاجتماعيّ الأخرى حملات بيئيّة لترويج حماية البراري، والهواء النّظيف، والحفاظ على البيئة. كما يتناول موضوعات أخرى مثل تخطيط الأسرة، وحقوق الإنسان، والمساواة العرقيّة. وطور مجلس الإعلان الأمريكي Ad Council of America عشرات من حملات الإعلان الاجتماعيّ، بما في ذلك أمورا تتراوح من الصحة الوقائية، والتّعليم، والأمن الشخصي إلى الحفاظ على البيئة (انظر التّسويق الحقيقيّ (٨-١)).

إلا أن التّسويق الاجتماعيّ يشمل أكثر كثيرا جداً من مجرد الإعلان - فيشجع معهد التّسويق الاجتماعيّ Social Marketing Institute (SMI) على استخدام مدى واسع من أدوات التّسويق. "فيذهب التّسويق الاجتماعيّ لأبعد من التّرويج 'P' من المزيج التسويقي ليشمل كل عنصر آخر لتحقيق أهدافه للتّغيير الاجتماعيّ،" يقول ذلك موجه تنفيذ SMI. (٩)

قرارات المنتج، والخدمة
PRODUCT AND SERVICE DECISIONS

يتخذ المسوقون قرارات المنتج، والخدمات على ثلاثة مستويات: قرارات المنتج الفرديّ، وقرارات خط المنتج، وقرارات خليط المنتجات. ونناقش كل منها في دوره.

قرارات المنتج الفرديّ، والخدمة الفردية Individual Produce and Service Decisions

يبيّن شكل (٨-٢) القرارات المهمّة في تطوير المنتجات، والخدمات الفرديّة، وتسويقها. ونركز على القرارات الخاصّة بخواص المنتج، وعلامته التّجاريّة، وتغليفه، وتسميته، وخدمات دعمه *product attributes, branding, packaging, labeling, and product support services*.

خواص المنتج، والخدمة

يشمل تطوير المنتج، أو الخدمة تعريف المنافع التي ستقدم. ويتم توصيل هذه المنافع، وتسليمها عن طريق خواص المنتج مثل الجودة، والسّمات، والأناقة، والتّصميم *quality, features, and style and design*.

Product attributes → Branding → Packaging → Labeling → Product support services

شكل (٨-٢) قرارات المنتج الفرديّ، والخدمة الفرديّة.

جودة المنتج. تكون جودة المنتج **product quality** إحدى أدوات تحديد الموقع الرئيسية للمسوق. فللجودة تأثير مباشر على أداء المنتج، أو الخدمة، أي أنّها ترتبط ارتباطا وثيقا بقيمة العميل، ورضائه. وفي المعنى الأضيق، يمكن تعريف الجودة بأنّها "التّحرر من العيوب". إلا أن معظم الشّركات المتمركزة على العميل تذهب أبعد من هذا التعريف الضّيق. وبدلا من ذلك، فإنّها تعرف الجودة بالنسبة إلى إنتاج قيمة ورضاء للعميل. ويعرف المجتمع الأمريكي للجودة American Society of Quality الجودة بأنّها خواص المنتج، أو الخدمة التي تحمل على مقدرته على تحقيق احتياجات العميل المحددة، أو المشمولة. وبالمثل، تتعرّف سيمانس Siemans الجودة بالطّريقة التّالية: "الجودة هي متى يعود عملاؤنا مرّة أخرى، ولا تعود منتجاتنا". (١٠)

جودة المنتج product quality
مقدرة المنتج على تأديته وظائفه، وتشمل متانة المنتج الشّاملة، وعوليته، ودقّته، وسهولة عمله، وإصلاحه، وخواص ذات قيمة أخرى.

التّسويق الحقيقيّ (٨-١)
مجلس الإعلان: الإعلان عن السلع المعتادة

عندما نأتي إلى إنتاج تغيير اجتماعي إيجابي من خلال الإعلان، لا تشد التّنظيمات العناوين الرئيسية مثل مجلس الإعلان Ad Council. لنأخذ العبارات المعتادة التّالية: "لا يسمح الأصدقاء لأصدقائهم بقيادة السّيارات وهم مخمورين،" و "أنت الوحيد الذّي يمكن أن يمنع حريق الغابة،" و "خذ عضة من الجريمة Take A Bite Out of Crime®،" و "العقل هو الشيء المرعب فقدانه،" و "أنا أمريكي". أو ماذا عن الرّموز المعتادة التّالية: الدب المدخن Smoky Bear، والدمي المستخدمة في اختبارات التصادم Crash Test Dummies، وكلب الجريمة مكجوف McGruff the rime Dog®. هذه ليست إلا قلة قليلة من العبارات، والأيقونات أو الرّموز الرسومية التي أنتجتها حملات الخدمة العامة لمجلس الإعلان على مدار السّنوات.

لقدّ أسس مجلس الإعلان في سنة 1942، في الوقت الذّي كان النّاس فيه ساخرين بصفة خاصّة من الإعلان والأموال التي تنفق عليه، لتظهر الجودة التي يمكن أن يعملها الإعلان. ورسالة مجلس الإعلان هي "تعريف عدد مختار من الأمور العامة المعنويّة، وتنشيط إجراء على هذه الأمور من خلال برامج الاتّصالات التي تعمل اختلافا يمكن قياسه في

مجتمعنا". ولهذه الغاية، يعمل مجلس الإعلان على ربط وكالات الإعلان (التي تتبرّع بوقتها)، ورعاة الإعلان (الذين يتبرّعوا بأموالهم)، والأوساط (والتي تتبرع بوقت الإعلان ومكانه) مع التّنظيمات غير الهادفة للرّبح، والوكالات الحكوميّة التي تحتاج إلى صوت الترويج.

ومن خلال هذا الجهد المشترك التطوعي، أنتج مجلس الإعلان الآلاف من حملات الخدمة العامة عن أمور مثل تحسين جودة حياة الأطفال، والصّحة الوقائية، والتّعليم، ورفاهية المجتمع، والحفاظ على البيئة، والإلمام بالجريمة ومنعها، وتقوية العائلات. وأنتجت هذه الحملات أكثر من الشّعارات الهادفة فقط - فأنتجت تغييرات اجتماعية إيجابيّة ودائمة أيضا. وحقّقت حملات مجلس الإعلان نتائج معنويّة في مدى واسع من الموضوعات:

- البيئة *environment*: بداية بسنة 1944، كان الدب المدخن ينصح الأطفال والكبار بألا يلعبوا بالكبريت، ولا يتركوا نار المخيم دون حضور حوله، ويحتفظوا بدلو من الماء، وجاروف بالقرب منه. ومنذ أن بدأت الحملة، انخفض عدد الأكرات المفقود من الغابات بسبب الحرائق من 22 مليون أكر إلى 4 مليون أكر.

- التّعليم *education*: عمل مجلس الإعلان فريقا مع وكالة الإعلان يونغ وروبيكان Young & Rubican لإنتاج رسالة الحملة، "العقل هو الشيء المرعب فقدانه". والآن ساعدت الحملة وهي في سنتها الثلاثين على جمع أكثر من 1.9 بليون دولار لتمويل كلية النجرو المتّحدة United Negro College Fund، وساعدت أكثر من 300,000 من طلبة الأقليّات في التخرج من الكليّات.

- الصّحة *health*: في الأربعينات من القرن العشرين الميلاديّ، نصحت حملات مجلس الإعلان الأمريكيين بالتطعيم ضدّ شلل الأطفال - لم يكن بيعا سهلا في هذا الوقت لأن التطعيم كان يشمل ثلاث مراحل من الحقن غير المريحة. والآن لا يسمع عن شلل الأطفال في الدّولة كلّها.

- الألمام بالجريمة، ومنعها *crime awareness and prevention*: في سنة 1979، أنتجت حملة منع الجريمة الوطنيّة National Citizens' Crime Prevention Campaign، وولد بعد ذلك كلب الجريمة مكجروف McGruff the Crime Dog®، وشعاره "خذ عضة من الجريمة Take A Bit Out of Crime®". وعمل مكجروف أول ظهور عام له في سنة 1980، ممّا سمح لكلّ فرد أن يعرفه - الأطفال والكبار على حد سواء - بأن على كل منّا مسؤوليّة منع الجريمة. وفي استجابة إلى حافز مكجروف، بدأ النّاس يتّخذوا إجراءات منع الجريمة بأنفسهم. والآن يعتقد أكثر من 75% من الأمريكيين أنهم يمكنهم أن يتخذوا إجراءات شخصيّة لتقليل الجريمة، وأن جيرانهم ومجتمعهم يمكن أن يعمل لمنع الجريمة. وكما يذكرنا مكجروف، يكون منع الجريمة عمل كل فرد.

- سلامة حزام الأمان *seat belt safety*: عندما طار فينس ولاري Vince & Larry، دميتا اختبار التصادم لأول مرّة من زجاج السّيارة على شبكة التلفاز في سنة 1985 كانت نسبة استخدام حزام الأمان 21%، ولم يكن لدي معظم الولايات قانون يفرض ربط حزام الأمان. ومنذ ذلك الوقت، تبنت معظم الولايات قوانين فرض ربط حزام الأمان، وازداد استخدام حزام الأمان من 21% إلى 73%، منقذا ما يقدر بحوالي 85,000 حياة.

- القيادة المخمورة *drunk driving*: منذ أن بدأ مجلس الإعلان حملة منع القيادة المخمورة، استبدل القول القديم "واحد إضافيّ للطّريق" بالقول "الأصدقاء لا يسمحون لأصدقائهم بالقيادة وهم مخمورين". ويقول حوالي 68% من الأمريكيين أنهم أوقفوا شخص معين عن القيادة وهو مخمور.







أنتج مجلس الإعلان الآلاف من حملات الخدمة العامة التي أنتجت تغييرا اجتماعيًا إيجابيًا دائما.

- الأمور الاجتماعية *social issues*: ازدوج أكثر من 6,000 طفل مع معلمين خصوصيين في أول 18 شهر فقط من حملة المعلمين الخاصّين لمجلس الإعلان. وازداد الإلمام العام بإساءة معاملة الأطفال من 10% فقط في منتصف السّبعينات من القرن العشرين الميلاديّ إلى أكثر من 90% الآن. وطبقا لضابط التّنفيذ الرّئيسي لمنع إساءة معاملة الأطفال في أمريكا Prevent Child Abuse America، "عندما بدأنا حملة منع الإساءة للأطفال أول مرّة، كان فهم العامة للموضوع منخفضا جداً. إلا أن شراكتنا مع مجلس الإعلان أحضرت الإساءة في معاملة الأطفال إلى العلن".

وحصل مجلس الإعلان على دعم على نطاق واسع لرسالة تسويقها الاجتماعيّ. ويعمل متبرعين كثيرين في مجلس الإعلان ازداد إجمالي ميزانية تشغيل مجلس الإعلان عن 35 مليون دولار. وساهم 28,000 مخرج أوساط

بمكان، ووقت مجاني، وقدمت مئات من المنشآت، والمؤسّسات، والأفراد الواعين اجتماعيًا أموال تشغيل حاسمة. وتتبرع وكالات الإعلان الكبيرة بطاقاتها الابتكارية لإنتاج حملات مجلس الإعلان. وعادة تتحوّل الحملة إلى بعض من أفضل أعمالها. مثال ذلك، حملة وكالة الإعلان مارستلر Marsteller "النّاس هم الذّين يبدأوا التّلوث، وهم الذّين يمكن أن يوقفوه" لصالح معدلات اجعل أمريكا جميلة Keep America Beautiful كإحدى الحملات الأكثر تذكرة في التّاريخ. ورتّبت الحملة في المرتبة 50 على قائمة أعلى 100 حملة إعلانات في القرن لعمر الإعلان Advertising Age. والدّبية المدخنة فوت، وكون، وبلدينج Foote, Cone & Belding's Smoky Bear، وحملة "أنت الوحيد الذّي يمكن أن يمنع حرائق الغابات" التي كان ترتيبها 26 في قائمة أعلى 100 حملة إعلان لعمر الإعلان Advertising Age.

وأثبت مجلس الإعلان أن الإعلان يمكن أن يستخدم في أداء الأعمال الخيرية، ونتج عن نجاحه جهود تسويق اجتماعية أخرى. وأتبعت المجموعات غير الهادفة للرّبح مثّل الشراكة لأمريكا الخالية من العقاقير Partnership for a Drug-Free America ما يناسب إعلانات الخدمة العامة الإضافيّة. وتستخدم شبكات التلفاز الآن نجومها بصورة روتينية في ترويج المسببات التي تستحقّ ذلك (مثل مسلسل "كل ما يزداد ما تعرفه . . . "). "وكان مجلس الإعلان نموذجا أثبت أنه يمكن أن يعمل،" تقول ذلك رئيسة مجلس الإعلان السّابقة روث وودن Ruth Wooden. ولم يعد الإعلان دفعا للمنتجات فقط - فإنّه يحسن حياة البشر، بل ويحميها.

المصادر: انظر Bob Garfield, "Inspiration and Urge-to-Serve Mark the Best of the Ad council," *Advertising Age*, April 29, 2002, pp. c2-c20; MEDIAWEEK Special Advertising Section, June 10, 2002, and Ira Teinowitz, "Ad Council Seeks Partners for $50 Million initiative," *Advertising Age*, March 1, 2004, p. 2. واستخلصت أجزاء من "The Advertising Council,"، والذّي يمكن الاتّصال به في الموقع www.adcouncil.org/about/, December 2004.

وتكون *إدارة الجودة الشّاملة* *total quality management (TQM)* طريقة يكون فيها كل العاملين في الشّركة مشمولين في التّحسين المستمرّ لجودة المنتجات، والخدمات، وعمليات الأعمال. وخلال آخر عقدين من الزّمان، أرجعت الشّركات الكبيرة، والصّغيرة الفضل لإدارة الجودة الشّاملة في التّحسين الكبير لحصص أسواقها، وأرباحها. إلا أن حركة إدارة الجودة الشّاملة واجهت نقدا حديثا. فكان ينظر في الكثير من الشّركات إلى TQM على أنّها علاج سحري لكلّ شيء، وأنتجت برامج الجودة الشّاملة التي طبّقت أساليب الجودة سطحيا فقط. كما أصبح آخرون قلقين بالتّعريف الضّيق لأساليب TQM، وفقدوا رؤية الاهتمامات الأوسع بقيمة العميل، ورضائه. ونتيجة لذلك، فشلت الكثير من مثل هذه البرامج متسببة في حركة إرتجاعية ضدّ TQM.

لكن عند تطبيق *أساليب الجودة الشّاملة* *total quality* في بيئة إنتاج رضاء العميل، فإنّها تظلّ متطلبا للنّجاح. ورغم أن الكثير من الشّركات لم تعد تستخدم اسم TQM الآن، إلا أن لمعظم شركات القمة في قيادة العميل أصبحت الجودة طريقة أداء الأعمال. وتنتهج الشّركات الآن طريقة "العائد على الجودة"، وتري الجودة كاستثمار، وتحمل جهود الجودة مسؤوليّة نتائج الخط السّفلي.(١١)

لجودة المنتج بعدين - المستوى، والاتساق. في تطوير المنتج، يجب أن يختار المسوق مستوى الجودة

quality الذّي يدعم موقف المنتج في سوق الهدف أوّلا. وتعني جودة المنتج هنا *جودة الأداء* *performance quality* - مقدرة المنتج على أداء وظائفه. مثال ذلك، تقدم رولز رويس Rolls-Royce جودة أداء أعلى من شيفورليه Chevrolet: فقيادتها أكثر سلاسة، وأياديها أفضل، وتعيش أطول. نادرا ما تحاول الشّركات أن تقدم أعلى مستوى جودة أداء ممكن - فيريد قلة من العملاء، ويمكنهم تحمل، المستويات المرتفعة للجودة المقدمة في منتجات مثل سيارات رولز رويس، أو ثلاجات سب زيرو Sub-Zero، أو ساعة رولكس Rolex. وبدلا من ذلك، تختار الشّركات مستوى جودة يتّفق مع احتياجات سوق الهدف، ومستويات جودة منتجات المنافسين.

وأبعد من مستوى الجودة، يمكن أن تعني الجودة المرتفعة مستويات مرتفعة، من *اتّساق* *consistency* الجودة. وتعني جودة المنتج هنا *جودة التطابق* *conformance quality* - الخلو من العيوب، والاتساق *consistency* في تسليم مستوى الأداء المستهدف. ويجب أن تناضل كل الشّركات لتحقيق مستويات مرتفعة من جودة التطابق. وبهذا المعني، يمكن أن يكون للسّيارة الشيفورلية جودة مثل جودة الرولز رويس. ورغم أن أداء الشيفورلية ليس مثل أداء الرولز رويس إلا أنّها يمكن أن تسلم الجودة باتساق لما يدفعه العملاء، وما يتوقّعوه.

وحولت الكثير من الشّركات في وقتنا الحاليّ إلى جودة قيادة العميل إلى سلاح استراتيجيّ فعال. فأنتجوا رضاء وقيمة العميل عن طريق تحقيق احتياجات العملاء، وتفضيلاتهم للجودة باتساق، وربحيّة.

سمات المنتج. يمكن تقديم المنتج بسمات متنوّعة. فيكون النموذج الذّي ليست فيه أي إضافات نقطة البداية. ويمكن أن تنتج الشّركة نماذج بمستوى أعلى عن طريق إضافة سمات أكثر. وتكون السّمات أداة تنافسية لتمييز منتج الشّركة عن منتجات المنافسين. فإذا كانت الشّركة أول من يدخل السّمة الجديدة التي يحتاجها العميل ولها قيمة لديه فيمثل هذا طرق المنافسة الأكثر فعالية.

كيف يمكن أن تعرف الشّركة السّمات الجديدة، وتحدّد أيا منها لتضيفه إلى المنتج؟ يجب أن تمسح الشّركة المشترين الذّين استخدموا المنتج دوريّا، وتسألهم الأسئلة التّالية: كيف تحب المنتج؟ وأي السّمات المحددة للمنتج تحبها أكثر؟ وأي السّمات يمكن أن نضيفها لتحسين المنتج؟ وتقدم الإجابات قائمة ثرية للشّركة بأفكار السّمات. ويمكن أن تجري الشّركة بعد ذلك تقويما *للقيمة* *value* كل سمة للعملاء مقابل تكلفتها *cost* للشّركة. ويجب استبعاد السّمات التي يعطيها العملاء قيمة بسيطة، ويجب إضافة السّمات التي يعطيها العملاء قيمة كبيرة بالنسبة إلى التكاليف إلى المنتج.

أناقة المنتج، وتصميمه. الطريقة الأخرى لإضافة قيمة للعميل هي من خلال *أناقة المنتج وتصميمه* *product style and design*. فيكون التّصميم مفهوما أكبر من الأناقة. . وتصف *الأناقة* *style* مظهر المنتج ببساطة. ويمكن أن تلتقط العين الأناقة، أو يفغر الفم لها. كما يمكن أن تشد الأناقة الملموسة الانتباه، وتنتج

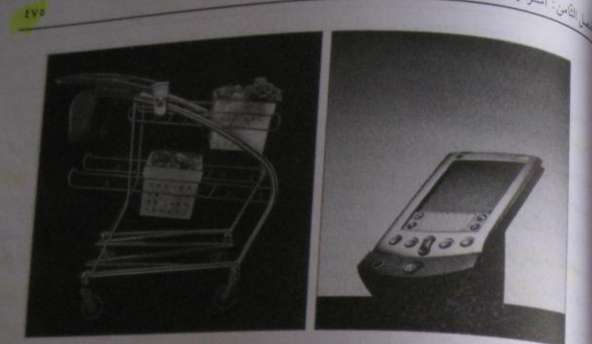
جمالا مفرحا، إلا أنّها لا تجعل المنتج يؤدّي perform وظائفه بصورة أفضل. وعلى عكس الأناقة، يكون التّصميم design أكثر من عمقه عن الجلد - فيذهب إلى قلب المنتج. ويساهم التّصميم الجيد في فائدة المنتج مثلما يساهم في شكله.

يبدأ التّصميم الجيد بفهم عميق لاحتياجات العميل. وبالإضافة إلى إنتاج خواص المنتج، أو الخدمة فإنّه يشمل تشكيل تجربة experience منتج، أو خدمة العميل. مثال ذلك، لدي منشأة كايزر برمانتت Kauiser Permanent، وهي أكبر تنظيم رعاية صحية في الوطن، مئات من المكاتب الصحية، والمستشفيات. وعيّنت حديثا شركة التّصميم IDEO لتساعدها في تصميم الجيل التّالي للمبني الطبي. ويرجع الفضل إلى عملية تصميم IDEO المبتكرة التي تحوّلت إلى أن تكون رحلة ممتعة لاكتشاف الذّات:

للمبتدئين، كون ممرضو كايزر، وأطبائها، ومديرو تسهيلاتها فرقا مع علماء اجتماع IDEO، ومصمميها، ومعمارييها، ومهندسيها، ولاحظوا المرضي مع شقهم طريقهم خلال تسهيلات كايزر الطبية. وفي بعض الأوقاتال معينة، لعبوا دور المرضي أنفسهم. وأتوا مع بعضهم بعضا ببعض التبصرات المدهشة. فكشف معماريو IDEO عن أن المرضي، وعائلاتهم عادة ما يكونوا قلقين قبل رؤية الطّبيب لأن إجراءات الدّخول تمثل كابوسا لهم، وغرف الانتظار غير مريحة. وأشار علماء النّفس الإدراكيّ في IDEO إلى أن الكثير من المرضي يزورّوا الطّبيب برفقة أحد الوالدين، أو الأصدقاء إلا أن الشّخص الثّاني عادة لا يسمح له بالبقاء مع المريض تاركا النّفور والقلق المؤلمين له. وأوضح علماء الاجتماع في IDEO أن المرضي يكرهوا غرف فحص كايزر لأنهم عادة ما ينتظروا بمفردهم حتي 20 دقيقة نصف عرايا دون شيء يعملوه، محاطين بإبر مهدّدة. واستنتجت IDEO، وكايزر أنه عندما يغادر الناس بعد علاجهم، وشفائهم، يمكن أن تكون تجربة المريض مخيفة.

ماذا تفعل؟ بعد العمل مع IDEO أدركت كايزر أنّها لا تحتاج إلى الكثير من المباني الجديدة المكلفة. ما تحتاجه هو صيانة تجربة experience المريض. فتعلّمت كايزر أن البحث عن الرّعاية الطبية يشبه التسوق كثيرا - فهو تجربة اجتماعية مشتركة مع الآخرين. لذلك احتاجت كايزر أن تقدم غرف انتظار أكثر راحة، وممرّات بتعليمات واضحة عن إلى أين تذهب. واحتاجت إلى غرف فحص أكبر، مع مكان لثلاثة أفراد أو أكثر وستائر للحفاظ على الخصوصيّة لجعل المرضي مرتاحين. واحتاجت إلى ممرّات خاصّة للعاملين الطّبّيين للاجتماعات وزيادة كفائتهم. "لقد بيّنت IDEO لنا أنّنا نصمّم تجارب بشريّة، وليست مباني،" قال ذلك مدير خدمات العمليّات الطبية بكايزر. "ولا تتطلّب توصياتها إنفاقات رأسمالية كبيرة". (١٢)

وبنفس الطّريقة، يجب أن يفكر مصممو المنتج أقلّ بالنسبة إلى خواص المنتج، والمواصفات التّقنية، وأكثر بالنسبة إلى كيف يستخدم العملاء المنتج، ويستفيدوا منه. فيمكن أن يحسن التّصميم الجيد أداء المنتج، أو الخدمة، ويقلّل التّكاليف، وينتج مميّزات تنافسيه قويّة في سوق الهدف.



ساعدت IDEO كايزر برمانتت في تصميم الجيل الثّاني للتّسهيلات الطبية، وساعدت العديد من الشّركات الأخرى ايضا في تصميم منتجات لا يكون مظهرها جيدا فقط، وإنّما تعيد تشكيل استخدام العميل، كما في حالة عربة الشّراء، وPDA هذين.

العلامة التّجاريّة Branding

قد تكمن المهارة الأكثر تميّزا للمسوقين المهنيين في مقدرتهم على بناء علاماتهم التّجاريّة، وإدارتها. فتكون العلامة التّجاريّة **brand** اسم، أو مصطلح، أو رمز، أو تصميم، أو خليط منها، والذّي يعرف الجهة المنتجة للمنتج أو الخدمة، أو البائع لأيّ منهما. ويري العملاء العلامة التّجاريّة على أنّها جزء مهمّ من المنتج، ويمكن أن تضيف العلامة التّجاريّة قيمة للمنتج. مثال ذلك، يدرك معظم المستهلكين زجاجة عطر وايت لينين White Lenin على أنّها منتج مرتفع الجودة والسّعر. إلا أن نفس العطر الموجود في زجاجة ليست لها علامة تجاريّة يمكن أن ينظر له على أنه منخفض الجودة، حتي إذا كان متطابقا مع نفس العطر.

> **العلامة التّجاريّة brand**
> اسم، أو مصطلح، أو رمز، أو تصميم، أو خليط منها، يهدف إلى تعريف السّلع أو الخدمات لأحد البائعين أو مجموعة من البائعين لتمييزها عن سلع أو خدمات المنافسين.

وأصبحت العلامات التّجاريّة قويّة بحيث لا يوجد منتج الآن دون علامة تجاريّة. فتتم تعبئة الملح في عبوات لها علامات تجاريّة، وتعبأ المسامير والصواميل المعتادة مع اسم الموزع، وتحمل قطع غيار السّيارات - شمعات الاشتعال، والإطارات، والفلاتر - أسماء علامات تجاريّة تختلف عن تلك الخاصّة بمنتجي السّيارات. حتي الفواكه، والخضراوات، والطّيور لها علامات تجاريّة - برتقال سنكيست Sunkist، وتفاح

دول Dole، وموز شيكويتا Chiquita، وسلاطة خضراء فرش اكسبريس Fresh Express، ، ودجاج بيردو Perdue.

وتساعد العلامات التّجاريّة المشترين بالكثير من الطّرق. فتساعد أسماء العلامات التّجاريّة المستهلكين في تعريف المنتجات التي يمكن أن تفيدهم. كما تذكر العلامات التّجاريّة للمشتري شيئا معينا عن جودة المنتج. فالمشترون الذّين يشترون نفس العلامة التّجاريّة دائما يعرفوا أنهم سيحصلوا على نفس السّمات، والمنافع، والجودة في كل مرّة يشتروا فيها. كما تعطي العلامة التّجاريّة البائع عددا من المميّزات. وأصبح اسم العلامة التّجاريّة الأساس الذّي يمكن أن تبني عليه القصّة كلّها عن جودة المنتج الخاصّة. فالعلامة التّجاريّة للبائع، وماركته المسجلة تقدمان حماية قانونيّة لسمات المنتج الفريدة التي يمكن أن يقلّدها المنافسون دون العلامة التّجاريّة، والماركة المسجلة. وتساعد العلامة التّجاريّة البائع في تجزئة الأسواق. مثال ذلك، يمكن أن تقدم جنرال ميلز General Mills العلامات التّجاريّة شيريوز Cheerios، ، وويتيز Wheaties، وتوتال Total، وكيكس Kix، وجولدن جراهامس Golden Grahams، وتريكس Trix، والكثير من العلامات التّجاريّة الأخرى لأطعمة الحبوب، وليس منتج عام واحد فقط لكلّ المستهلكين.

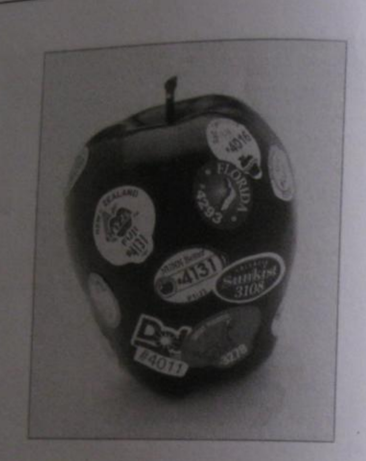
وقد يكون بناء العلامات التّجاريّة، وإدارتها المهمّة الأكثر أهمية للمسوقين. وسنناقش استراتيجيّة تحديد العلامة التّجاريّة بمزيد في التّفاصيل فيما بعد في هذا الفصل.

التغليف

يشمل التغليف packaging تصميم، وإنتاج الحاوي، أو الغلاف للمنتج. يشمل التغليف الحاوي الأوليّ للمنتج (الأنبوب المحتوى على معجون أسنان كولجيت توتال Colgate Total). كما يمكن أن يشمل تغليفا ثانويًا ايضا يلقي في النفايا عندما يكون المنتج على وشك الاستخدام (الصّندوق الكرتون الذّي يوجد فيه أنبوب كولجيت). أخيرا، يمكن أن يشمل تغليف الشّحن اللاّزم لتخزين المنتج، وتعريفه، وشحنه (الصّندوق من الكرتون القويّ الذّي يحمل ستّ درازن أو دست من أنبوب كولجيت). كما تكون التّسمية، والمعلومات المطبوعة التي تظهر على التغليف، أو معه جزءا من التغليف ايضا.

التغليف packaging
أنشطة تصميم، وإنتاج الحاوي، أو الغلاف للمنتج.

تقليديا، كانت الوظيفة الأوليّة للتغليف احتواء المنتج، وحمايته. أما في الأوقات الحاليّة، تجعل العديد من العوامل التغليف أداة تسويق مهمة. فتعني زيادة المنافسة، والازدحام على أرفف محل تجارة التّجزئة أن العبوات يجب أن تؤدّي الآن العديد من مهام البيع - من شدّ الانتباه إلى وصف المنتج الى عمل البيع.



أصبحت العلامات التّجاريّة قويّة لدرجة أن من الصّعب أن يوجد أي شيء دون علامة تجاريّة الآن، حتي الفواكه، والخضراوات.

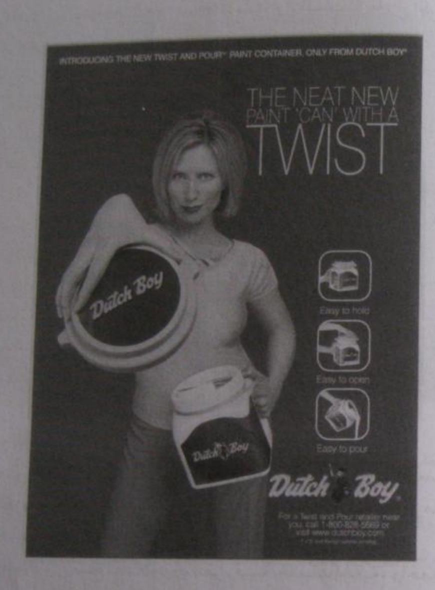
وتدرك الشّركات قوة التغليف الجيد لإنتاج إدراك فوري للشّركة، أو العلامة التّجاريّة. مثال ذلك، في محل السوبر ماركت المتوسّط، والذّي يخزن من 15,000 إلى 17,000 عنصر، يمرّ المشتري التقليدي على حوالي 300 عنصر في الدّقيقة، ويحدث أكثر من 60% من المشتريات بالاندفاع. وفي هذه البيئة مرتفعة التنافسية، يمكن أن يكون التغليف الفرصة الأخيرة للبائع للتّأثير على المشترين. "وليس منذ وقت طويل، كان التغليف مجرد وعاء للمنتج، وكانت رسالة العلامة التّجاريّة في مكان آخر - عادة على التلفاز،" يقول ذلك أحد خبراء التغليف. إلا أن التّغييرات في بيئة السّوق "تجعل التغليف نفسه وسط بيع متزايد الأهميّة، "(١٣) الآن.

يمكن أن يعطي التغليف الابتكاري الشّركة ميزة على منافسيها. فحديثا، زادت شركات السّلع المغلفة للمستهلك من استثماراتها في أبحاث التغليف لتطوير تصميمات تغليف تشد انتباها أكبر على الرف، أو تجعل الحياة أسهل للعملاء. مثال ذلك، أتت شركة دتش بوي Dutch Boy حديثا بابتكار حدث طال انتظاره - دهان في حاوي بلاستيك بغطاء يفتح عن طريق اللف:

كيف يحثّ دهان داتش بوي Dutch Boy Paint أعمال الدهان؟ إنّه بسيط جدّا. إنّه مخيف. تخيّل علبة دهان من السّهل حملها، ولا تحتاج إلى مفكّ لفتحها، ولا تتساقط قطرات منها عند صبّها، ولا تحتاج إلى مطرقة لإعادة إغلاقها. إنّها موجودة هنا - في صيغة حاوي دهان للف الغطاء وصب Twist and Pour الجديد من دتش بوي. فبالإعلان عنه على أنه "طريقة جديدة تماما لحمل الدهان، وخلطه، وفتحه، وصبه، والدهان بالفرشاة، وتخزينه،" يكون الحاوي الجديد حاويا من البلاستيك كلّه سعة جالون له غطاء يفتّح باللف، ويد جانبيّة، وفتحة للصب. وهو أقلّ وزنا من العلبة العاديّة، وغير قابل للصّدأ ايضا. إنّه نوع ممّا يجعلك تتساءل: لماذا استغرق هذا الوقت الطّويل لتأتي الشركة بفكرة مثل هذه؟ تكلف الحاويات الجديدة دولارا، أو دولارين أكثر من العلب التقليدية، لكن لا يبدو أن المستهلكين يهتمّوا بذلك. فيشتري أكثر من 50% من عملاء داتش بوي الحاويات البلاستيك الآن، وتعرضها محلاّت جديدة مثل وال مارت الآن. "إنّه ابتكار مدهش. يستحقّ الملاحظة،" يقول ذلك أحد الملاحظين. "فلا تزيد العبوة الجديدة المبيعات فقط، وإنّما تجعلها أكثر توزيعا بسعر تجارة تجزئة أعلى ايضا". (١٤)

وبالمضاهاة، يمكن أن يتسبّب التغليف ضعيف التّصميم في مشاكل للمستهلكين، وفقدان مبيعات للشّركة. مثال ذلك، منذ بضع سنوات مضت، حاولت شركة بلانترز لايف سيفرز Planters Lifesavers Company أن تستخدم تغليفا ابتكاريا لإنتاج مصاحبة بين الفول السوداني المحمص الطازج، والقهوة الحمصة الطازجة. وغلّفت فولها السوداني الملّح المحمص الطازج Fresh Roast Salted Peanut في عبوات "بريك باكس Brik-Pacs" مفرغة الهواء، والتي تشبه تلك المستخدمة مع القهوة المطحونة. ولسوء الحظ، عملت العبوات الشبيهة بالقهوة جيدا جدّا: وأخذ المستهلكون الفول السوداني علي أنه علامة تجاريّة جديدة لقهوة لذيذة، وقاموا بطحنه في آلة الطّحن بمحلّ السوبو ماركت ممّا نتج عنه اتساخ شديد، وعملاء غير راضين، والكثير من مديري المحلاّت المتضايقين. (١٥)

وفي السّنوات الأخيرة، أصبحت سلامة المنتج اهتماما رئيسيا للتغليف. فتعلمنا جميعا الكثير عن عبوات "منع الأطفال" الصّعب فتحها. وبعد تهور مخاوف العبث خلال الثّمانينات من القرن العشرين الميلاديّ، يضع معظم منتجي العقاقير، ومنتجي الطّعام منتجاتهم الآن في تغليف مقاوم للعبث الآن. وفي اتّخاذ قرار التغليف يجب أن تراعي الشّركة الاهتمامات البيئيّة المتزايدة. ولحسن الحظ، ذهبت الكثير من الشّركات إلى "الخضرة، أو البيئة green" عن طريق تقليل تغليفها، واستخدام مواد تغليف مسؤولة بيئيا. مثال ذلك، أعادت اس سي جونسون SC Johnson تغليف الشامبو أجري بلس Agree Plus في كيس واقف مستخدمة بلاستيك أقلّ من 80%. وألغت بروكتر وجامبل الكرتون الخارجي من مزيل العرق سيكريت وشور Secret and Sure، موفرة 3.4 مليون رطل من الورق المقوّي كل سنة.



التغليف الابتكاري: أتت شركة دتش بوي بابتكار حدث طال انتظاره - دهان في حاوي بلاستيك بغطاء يفتح عن طريق اللف. لقدّ أنتجت علبة دهان من السّهل حملها، ولا تحتاج إلى مفكّ لفتحها، ولا تتساقط قطرات منها عند صبّها، ولا تحتاج إلى مطرقة لإعادة إغلاقها.

التّسمية

يمكن أن تتراوح الأسماء من بطاقات تلحق بالمنتجات إلى رسومات معقّدة تكون جزءا من التغليف. وتؤدّي عددا من الوظائف. فعلى أقلّ تقدير، تعرف *identifies* الأسماء المنتج، أو العلامة التّجاريّة، مثل اسم سن كيست Sunkist المطبوع على البرتقال. كما يمكن أن يصف *describe* الاسم عددا من الأشياء عن المنتج - من الذّي أنتجه، وأين أنتجه، ومتى أنتجه، ومحتوياته، وكيفيّة استخدامه، وكيفيّة استخدامه بأمان. أخيرا، يمكن أن يروج *promote* الاسم المنتج من خلال الرّسومات الجذّابة.

ويوجد تاريخ طويل للاهتمامات القانونيّة بالتغليف، والأسماء. فيعامل قانون مفوضية التّجارة

الفيدرالي Federal Trade Commission Act of 1914 الأسماء أو التغليفات المزيفة، أو المضللة على أنها منافسة غير عادلة. يمكن أن تضلّل الأسماء العملاء، أو تفشل في وصف مكونات هامة، أو تفشل في شمول تحذيرات أمن ضروريّة. ونتيجة لذلك، تنظم عدد من القوانين الفيدرالية والولائية تحديد الأسماء. وأكثرها شهرة قانون التغليف والتّسمية العادلة Fair Packaging and Labeling Act of 1996، والذّي حدّد متطلّبات إجبارية في التّسمية، وشجع نمطيات تغليف الصّناعة التطوعية، وسمح للوكالات الحكوميّة بتحديد تشريعات للتغليف في صناعات محدّدة.

وتأثرت التّسمية في الأوقات الحديثة بتسعير الوحدة *unit pricing* (تحديد السّعر لكلّ وحدة قياس نمطيّة)، و التّاريخ المفتوح *open dating* (يحدّد حياة المنتج المتوقّعة على الرف)، و التّسمية الغذائيّة *nutritional labeling* (تحدّد القيم الغذائيّة في المنتج). ويتطلّب قانون التّسمية والغذائيّة، والتّعليم Nutritional Labeling and Educational Act of 1990 من البائعين أن يقدموا معلومات غذائيّة تفصيليّة عن منتجات الطّعام، وتنظم إجراءات المسح الحديثة لإدارة الطّعام والعقاقير Food and Drug Administration استخدام المصطلحات المرتبطة بالصّحة مثل دهون منخفضة *low-fat*، و خفيفة *light*، و الياف مرتفعة *high-fiber*. ويجب إن يضمن البائعون أن أسمائهم تحتوى على كل المعلومات اللاّزمة.

خدمات دعم المنتج

تكون خدمة العميل عنصرا آخرا في استراتيجيّة المنتج. فعادة ما يشمل عرض الشّركة بعض خدمات الدّعم، والتي يمكن أن تكون جزءا بسيطا، أو رئيسيا من إجمالي العرض. ونناقش فيما بعد في هذا الفصل الخدمات كمنتجات في حد ذاتها. إلا أنّنا نناقش الخدمات هنا التي تعزّز المنتجات الفعليّة.

تكون الخطوة الأولى مسح العملاء دوريًا لتقويم قيمة الخدمات الحاليّة، والحصول على أفكار عن خدمات جديدة. مثال ذلك، تحتفظ كاديلاك Cadillac بلقاءات مجموعة تركيز دورية مع الملاك، وتراقب بعناية الشّكاوي التي ترد إلى معارضها. ومن هذه المراقبة الدّقيقة، تعلّمت كاديلاك أن المشترين متضايقين جدّا من الإصلاح الذّي لا يحدث صحيحا من المرة الأولى.

وبعد أن أجرت الشّركة تقويما لقيمة خدمات الدّعم المختلفة للعملاء، يجب عليها أن تجري تقويما لتكاليف توفير مثل هذه الخدمات. ويمكنها عند ذلك أن تطوّر مجموعة خدمات تدخل البهجة على العملاء، وتنتج أرباحا للشّركة في نفس الوقت. وبناء على لقاءاتها مع المستهلكين، أعدت كاديلاك نظاما يربط كل معرض مع مجموعة من 10 مهندسين مباشرة، والذّين يمكن أن يساعدوا الميكانيكيّين في المشي خلال الإصلاحات الصّعبة. وساعدت مثل هذه الإجراءات كاديلاك في القفز في سنة واحدة من المركز الرّابع عشر إلى المركز السّابع في التّرتيبات المستقلّة للخدمة. وللبضع سنوات الماضية، كانت كاديلاك قريبة من القمة في صناعتها على مؤشّر رضاء العميل الأمريكي American Customer Satisfaction Index. (١٦)

يمكن للتّسمية الابتكارية أن تساعد في ترويج المنتج.

وتستخدم الكثير من الشّركات الآن خليطا معقّدا من تقنيات الهاتف، والبريد الالكتروني، والناسوخ عن بعد، والإنترنت، والصّوت التداخلي، والبيانات في توفير خدمات الدّعم التي لم تكن ممكنة من قبل. لنأخذ المثال التّالي:

> يراقب بعض تجار الخط المفتوح أين تبحث في الخط المفتوح، ويفتحوا بعد ذلك نافذة حوار على شاشتك لمجرد سؤالك إذا كانت لديك أسئلة عن السّلع التي يعرضوها أمام عينيك. في السنة الماضية، بدأت هيوليت باكارد Hewlett-Packard إرسال صناديق حوار تظهر لزائري صفحات HP.com بصور رقميّة للمنتجات. فإذا توقف الزّائر لبضع دقائق على أحد المنتجات فتظهر له صورة لسيّدة جميلة بالكلمات، "مرحبا، هل تريد معلومات؟ يوجد ممثّل دردشة لشركة HP على استعداد لمساعدتك". انقر على "Go"، واكتب سؤالا، وسيجيب عليك وكيل المبيعات فورا. وتأخذ بنوك سن ترست Suntrust Banks، والتي تدعو العملاء إلى دردشة عن القروض ومنتجات البنك لحوالي ستين، الدّردشة التفاعلية خطوة أخرى للأمام عن طريق التّجربة مع التصفح المشترك. تسمح هذه السّمة بأن يتحكم وكلاء الدّردشة في شاشة حاسب العميل، ويفتحوا صفحات الويب على متصفحهم مباشرة لمساعدته في إيجاد ما يبحث عنه. وفي المستقبل سيسمح "استدعاء الكاميرا call cams" للعملاء برؤية العميل على شاشاتهم، والكلام مباشرة من خلال من خلال إمكانيات الصّوت على الويب voice-over-Web.

قرارات خط المنتج Product Line Decisions

أبعد من قرارات المنتجات، والخدمات الفرديّة، تنادي استراتيجيّة المنتج ببناء خط المنتج. ويكون خط المنتج **product line** مجموعة من المنتجات المرتبطة ببعضها ارتباطا وثيقا بسبب عملها بطريقة شبيهة، أو تباع لنفس مجموعة العملاء، أو تسوق من خلال نفس أنواع المخارج، أو تقع في مدى سعر معين. مثال ذلك، تنتج نيك Nike عدة خطوط من الأحذية والملابس الرّياضية، وتنتج نوكيا Nokia عدة خطوط من منتجات الاتّصالات المبرقة، وتنتج شارلز شواب Charles Schwab عدة خطوط من الخدمات الماليّة.

> **خط المنتج product line**
> مجموعة من المنتجات المرتبطة ببعضها ارتباطا وثيقا بسبب عملها بطريقة شبيهة، أو تباع لنفس مجموعة العملاء، أو تسوق من خلال نفس أنواع المخارج، أو تقع في مدى سعر معين.

يشمل قرار خط المنتج الرّئيسي *طول خط المنتج product line length* – **عدد العناصر في خط المنتج**. ويكون الخط قصيرا جدّا إذا استطاع المدير أن يزيد الأرباح عن طريق إضافة عناصر، ويكون الخط طويلا جدّا إذا استطاع المدير أن يزيد الأرباح عن طريق اسقاط بعض العناصر منه. ويجب أن تدير الشّركة خطوط منتجاتها بعناية. فتميل خطوط المنتج إلى زيادة طولها مع مرور الوقت، وقد تحتاج معظم الشّركات أن تحذف العناصر غير الضرورية، أو غير المربحة من خطوطها لتزيد الربحية الشّاملة.

يتأثر طول خط المنتج بأهداف الشّركة، ومواردها. مثال ذلك، يمكن أن يكون أحد الأهداف السّماح بتكبير البيع. تريد بي إم دابليو BMW أن تنقل العملاء لأعلى من طرازاتها 3-series إلى طرازاتها 5-series، و 7-series. ويمكن أن يكون هدف آخر السّماح بالبيع المتقاطع: تبيع هيوليت باكارد Hewlett-Packard طابعات مثلما تبيع لفائف الحبر. ويمكن أن يكون هدف آخر الحماية ضدّ التأرجحات الاقتصادية: فتجري جاب Gap تشغيلا لعدة سلاسل محلاّت ملابس (جاب Gap، وأولد نيفي Old Navy، بنانا ريبيلك Banana Republic) تغطي نقاط سعر مختلفة.

ويمكن أن تزيد الشّركة من طول خط منتجها بطريقتين: عن طريق *شدّ الخط line stretching*، أو ملأ الخط *line filling*. يحدث *شدّ خط المنتج product line stretching* عندما تزيد الشّركة من طول خط منتجها لأبعد من مداها الحاليّ. ويمكن أن تشد الشّركة الخط لأسفل، أو لأعلى، أو في كل من الاتجاهين.

ويمكن للشّركات الواقعة في الطّرف العلوي للسوق أن تشد خطوطها **لأسفل** *downward*. ويمكن أن تشد الشّركة لأسفل كي تسدّ ثقب السّوق الذّي يمكن إذا لم تفعل ذلك أن يجذب منافس جديد، أو يستجيب لهجوم المنافس على الطّرف العلوي. أو يمكنها أن تضيف منتجات الطّرف السّفلي لأنها تجد نموا أسرع يحدث في قطاعات الطّرف السّفلي. فشدت ديملر كريزلر DaimlerChrysler خط المرسيدس لأسفل لكلّ

الأسباب. ففي مواجهة سوق السّيارات الفخمة منخفض النموّ، والهجوم من منتجي السّيارات اليابانيين على موقعها في الطّرف العلوي، قدمت سيارات مرسيدس الطّبقة سي Mercedes C-Class. ويباع هذا الطراز في مدى السّعر 30,000 دولار دون أن يضر بمقدرة الشّركة على بيع سيارات المرسيدس الأخرى بسعر 100,000 دولار، وأكثر.

ويمكن أن تشد الشّركات في الطّرف السّفلي للسوق خطوط منتجها *لأعلى upward*. ففي بعض الأحيان تشد الشّركات لأعلى كي تضيف هيبة لمنتجاتها الحاليّة. أو يمكن أن يجذبها معدل النموّ الأسرع، أو الهوامش الأعلى إلى الطّرف الأعلى. مثال ذلك، قدمت كل من الشّركات اليابانية الرّائدة سيارة للسوق الأعلى: فقدمت تويوتا لكزس Lexus، وقدمت نيسان انفنتي Infinity، وقدمت هوندا أكورا Acura. واستخدموا أسماء جديدة تماما بدلا من أسمائهم الذّاتيّة.

ويمكن أن تقرّر الشّركات الواقعة في المدى المتوسّط من السّوق أن تشد خطوطها *في كلا الاتجاهين both directions*. ففعلت ماريوت هذا مع خط منتج فنادقها. فمع فنادقها المعتادة ماريوت Marriott، أضافت الشّركة خطوط منتج علامة تجاريّة جديدة لخدمة كلا من الطّرفين العلوي، والسّفلي للسوق. فتهدف رينايسنس Renaissance إلى جذب منفذي الإدارة العليّا، وإدخال البهجة عليهم، وهم مديرو الإدارة العليّا والمتوسّطة العملاء للماريوت، وكورتياردس Courtyards للبائعين، وعملاء الطّريق الآخرين، وفير فيلد إن fairfield Ins، لمسافري الرّحلات، والأعمال الذّين لهم ميزانيات محدودة للسّفر. كما تقدم اكسكيو ستاي ExecuStay من ماريوت إقامة مؤقّتة لهؤلاء الذّين يغيّروا مواقعهم، أو بعيدا في مهام طويلة المدى لمدّة 30 يوم، أو أكثر. وتقدم ريزيدنس إن ماريوت Marriott's Residence Inn جو إقامة مسترخي – بيتا بعيدا عن البيت للنّاس الذّين يسافروا للحياة. وتقدم أجنحة تاون بليس ماريوت Mariotte TownPlace Suites جوا مريحا بسعر معتدل لمسافري الإقامة الممتدة.[١٨] والمخاطرة الرئيسية مع هذه الاستراتيجيّة هي أن بعض المسافرين سيتعاملوا مع الأقلّ بعد أن يجدوا فنادق السّعر الأقلّ في سلسلة ماريوت والتي تعطيهم كل شيء يحتاجونه. إلا أن ماريوت يمكن بدلا من ذلك أن تستخلص عملائها الذّين ينتقلوا لأسفل بدلا من فقدانهم للمنافسين.

والبديل لشدّ خط المنتج هو *ملأ خط المنتج product line filling* – إضافة عناصر أكثر إلى المدى الموجود للخطّ. وتوجد عدة أسباب لملأ خط المنتج: الوصول إلى أرباح إضافية، وإرضاء المتعاملين، واستخدام السّعة الزّائدة، وأن تكون الشّركة رائدة في الخط الكامل، وسدّ الثّقوب لإبعاد المنافسين. ملأت سوني خط والكمان Walkman بإضافتها والكمان يعمل بالطّاقة الشّمسيّة، وضدّ المياه، وطرازات خفيفة للغاية لممارسي التّمارين الرّياضية، وولكمان القرص المدمج CD Walkman، وولكمان بالذّاكرة Memory Stick Walkman، والذّي يمكّن المستخدمين من التّحميل لأسفل من الإنترنت مباشرة. إلا أن ملأ الخط يزيد من العمل إذا نتج عنه تفكيك، وفوضي لدي العميل. ويجب أن تضمن الشّركة أن العناصر الجديدة تختلف بصورة ملحوظة عن العناصر الموجودة فعلا.

شدّ خط المنتج: تقدم ماريوت خطا كاملا من العلامات التّجاريّة للفنادق، يستهدف كل منها سوق هدف مختلف.

قرارات خليط المنتج Product Mix Decisions

للتّنظيم الذّي له عـدد من خطوط المنتج خليط منتجـات. ويتكون **خليط المنتج (أو تشكيلة المنتج) product mix (or product assortment)** من كل خطوط المنتجـات، وعناصرها التي يقدمها بائع معين للبيع. فيتكون خليط منتجات أفون Avon من خمسة خطوط منتج رئيسية: منتجات الجمال، ومنتجات التّمتع بصحّة جيدة، والمجوهرات والكماليّات، والهدايا، والمنتجات "الملهمة" (الهدايا، والكتب، والموسيقي، والتوكيدات المنزليّة الملهمة). يتكون كل خط منتج من عدد من الخطوط الفرعيّة. مثال ذلك، ينقسم خط الجمال إلى منتجات مستحضرات تجميل الوجه، ورعاية الجلد، والحمام والجمال، والشذي أو العبير، ومنتجات الحماية خارج المنزل. ولكلّ خط وكل خط فرعي العديد من العناصر الفرديّة. وككل، يشمل خليط منتجات أفون 1,300 عنصرا، وبالمضاهاة يخزن كمارت Kmart التقليدي 15,000 عنصر، وتسوق ثري إم 3M أكثر من 60,000 منتج، وتصنّع جنرال الكتريك General Electric حتي 250,000 عنصرا.

خليط المنتج (أو تشكيلة المنتج) product mix (or product assortment)
مجموعة كل خطوط، وعناصر المنتجات التي يقدمها بائع معين للبيع.

ولخليط منتجات الشّركة أربعة أبعاد مهمة: العرض، والطّول، والعمق، والاتساق. يشير عرض *width* خليط المنتج إلى عدد خطوط المنتج المختلفة التي تحملها الشّركة. فتسوق بروكتر وجامبل خليط منتج عريض جدّا يتكون من 250 علامة تجاريّة منظمة في خمسة خطوط منتج رئيسية: المنتجات الشّخصيّة للجمال، والمنزليّة، والصّحة والتّمتع بصحّة جيدة، والطّفل والعائلة، ومنتجات غذاء الحيوانات الأليفة، ورعايتها. ويشير *طول length* خليط المنتج إلى إجمالي العناصر التي تحملها الشّركة في خطوط منتجاتها. فتقليديا تحمل P&G العديد من العلامات التّجاريّة في كل خط. مثال ذلك، يشمل خط منازلها سبعة أنواع صابون غسيل ملابس، وستّة أنواع صابون، وخمسة أنواع شامبو، وأربعة أنواع صابون غسيل صحون.

ويشير عمق *depth* خط المنتج إلى عدد الصّيغ المقدمة من كل منتج في الخط. فيأتي معجون أسنان كرست من P&G في 16 شكل مختلف متراوحا من صياغات كرست متعدد الرّعاية Crest Multicare، وكرّست الحماية من التّآكل (التّسوس) Crest Cavity protection، وكرّست الحماية من حمض الطرطير Crest Tartar Protection إلى كرست حماية الحساسيّة Crest Sensitivity Protection، وكرّست التّأثير المبيض المزدوج Crest Dual Action Whitning، وكدست مدي التبييض الزّائد Crest Whitning Plus Scope، وحماية التّآكل (التّسوس) للأطفال Kid's Cavity Protection، وكرّست تبييض بيكربونات الصّودا عالي الأكسوجين mixCrest Baking Soda & Peroxide Whitining. [١٩] (تتكلّم عن تسويق الكوة! هل تتذكّر مناقشتنا في الفصل السّابع؟)

أخيرا، تشير *اتّساق consistency* خليط المنتجات إلى مدى الارتباط الوثيق بخطوط المنتجات في الاستخدام النهائيّ، أو متطلّبات الإنتاج، أو قنوات التّوزيع، أو بعض الطّرق الأخرى. فتكون خطوط منتجات P&G متسقة طالما أنّها منتجات مستهلك تمر خلال نفس قنوات التّوزيع. وتكون الخطوط أقلّ اتساقا طالما أنّها تؤدّي وظائف مختلفة للمشترين.

تقدم أبعاد خليط المنتجات هذه الأيادي لتعريف استراتيجيّة منتج الشّركة. فيمكن أن تزيد الشّركة من أعمالها بأربع طرق. يمكنها أن تضيف خطوط منتج جديدة، وتجعل خليط منتجاتها أعرض. وبهذه الطّريقة، تبني خطوطها الجديدة على سمعة الشّركة في خطوط أخرى. ويمكن للشّركة أن تجعل خطوط منتجاتها الموجودة أطول لتصبح شركة خط كامل أكثر. أو يمكنها أن تضيف صيغا أكثر من كل منتج وبالتّالي تعمق خليط منتجاتها. وأخيرا يمكن أن تتابع الشّركة اتساقا أكبر - أو أقلّ - لخطّ المنتج اعتمادا على إذا كانت تريد أن يكون لها سمعة قويّة في مجال واحد، أو في عدد من المجالات.

استراتيجيّة تحديد العلامة التّجاريّة: بناء علامات تجاريّة قويّة
BRANDING STRATEGY: BUILDING STRONG BRANDS

يري بعض المحلّلين العلامات التّجاريّة على أنّها الأصل الأكثر دواما للشّركة، والذّي يديم منتجات،

وتسهيلات محدّدة للشّركة. وقال جون ستيوارت John Stewart، المؤسّس المشارك لكويكر أوتس Quaker Oats في إحدى المرّات، "إذا تجزّأت هذه الأعمال، سأعطيك الأرض والطّوب والمونة، وسأحتفظ بالعلامات التّجاريّة، والماركات المسجلة، وسأكون أفضل منك كثيرا". ويوافق ضابط تنفيذ رئيسي سابق لماكدونالدز: (٢٠)

تكلم أحد أعضاء مجلس ماكدونالدز الذّي سبق أن عمل في كوكاكولا من قبل معنا عن قيمة علامتنا التّجاريّة. وقال إذا حدث تدمير كل أصل نمتلكه، وكل مبني، وكل قطعة معدات في كارثة طبيعيّة مرعبة، لاستطعنا أن نقترض كل المال لاستبدالها بسرعة جداً بسبب قيمة علامتنا التّجاريّة. وهو محق. فالعلامة التّجاريّة تكون أكثر قيمة من كل هذه الأصول.

لذلك، تكون العلامات التّجاريّة أصولا قويّة يجب تطويرها، وإدارتها بعناية. ونشرح في هذا القسم الاستراتيجيات الرئيسية لبناء العلامات التّجاريّة، وإدارتها.

حقوق ملكيّة العلامة التّجاريّة Brand Equity

تكون العلامات التّجاريّة أكثر من أسماء، ورموز. فتمثل العلامات التّجاريّة إدراكات المستهلكين، ومشاعرهم للمنتج، وأدائه - كل شيء يعنيه *means* المنتج، أو الخدمة للمستهلكين. وفي التحليل النهائي، توجد العلامات التّجاريّة في أذهان المستهلكين. لذلك، تكون القيمة الحقيقيّة للعلامة التّجاريّة القويّة قوتها في استخلاص تفضيل المستهلك، وولائه.

تختلف العلامات التّجاريّة في كميّة قوتها، وقيمتها في السّوق. فتصبح بعض العلامات التّجاريّة - مثل كوكاكولا، وتايد، ونيك، وهارلي دافيدسون، وديزني، وغيرها - رموزا أكبر من الحياة تحتفظ بقوتها في السّوق لسنوات، وحتي لأجيال. "تكسب هذه العلامات التّجاريّة المعارك التنافسية ليس لأنّها تسلم منافع مميّزة، أو خدمة موثوق فيها، أو تقنيات إبتكارية [فقط]،" لاحظ ذلك أحد خبراء العلامات التّجاريّة. "بدلا من ذلك، فإنّها نجحت بسبب صياغتها ارتباط عميق بالثّقافة". (٢١)

للعلامة التّجاريّة القويّة حقوق ملكيّة علامة تجاريّة *brand equity* مرتفعة. وتكون **حقوق ملكيّة العلامة التّجاريّة brand equity** تأثير التّفاضل الإيجابيّ لمعرفة اسم العلامة التّجاريّة على استجابة العميل للمنتج، أو الخدمة. ويكون مقياس حقوق ملكيّة العلامة التّجاريّة المدى الذّي يرحب به العملاء بدفع المزيد للعلامة التّجاريّة. ووجدت إحدى الدّراسات أن 72% من العملاء يمكن أن يدفعوا 20% علاوة لعلامتهم التّجاريّة المفضلة بالنسبة إلى أقرب علامة تجاريّة منافسة لها: قال 40% أنهم يمكن أن يدفعوا علاوة 50%. (٢٢) ويرحب محبو تايد، وهاينز بدفع علاوة 100%. وسيدفع شاربو الكوكا الذّين لديهم ولاء لها علاوة 50%، ومستخدمو فولفو علاوة 40%.

حقوق ملكيّة العلامة التّجاريّة brand equity
تأثير التّفاضل الإيجابيّ لمعرفة اسم العلامة التّجاريّة على استجابة العميل للمنتج، أو الخدمة.



تكون العلامة التّجاريّة القويّة أصلا مرتفع القيمة. كم عدد العلامات التّجاريّة، ورموز العلامات التّجاريّة المعتادة يمكن أن نجدها في هذه الصّورة؟

فتكون العلامة التّجاريّة التي لها حقوق ملكيّة علامة تجاريّة قويّة أصلا مرتفع القيمة جداً. ويكون *تقويم العلامة التّجاريّة brand valuation* عملية تقدير إجمالي القيمة الماليّة للعلامة التّجاريّة. ومن الصّعب قياس مثل هذه القيمة. لكن طبقا لأحد التّقديرات تبلغ قيمة العلامة التّجاريّة لكوكاكولا 67 بليون دولارا. وتبلغ قيمة العلامة التّجاريّة ميكروسوفت 61 بليون دولارا، وآي بي إم 54 بليون دولارا. وتشمل العلامات التّجاريّة الأخرى التي تقدر ضمن الأكثر قيمة في العالم جنرال الكتريك، وانتل، ونوكيا، وديزني، وماكدونالدز، ومارلبورو، ومرسيدس. (٢٣)

تقدم حقوق ملكيّة العلامة التّجاريّة المرتفعة الكثير من المميّزات التنافسية للشّركة. فتتمتّع العلامة التّجاريّة القويّة بمستوى مرتفع من إلمام، وولاء المستهلك بالعلامة التّجاريّة. ونظرا لتوقع المستهلكين أن

توجد العلامة التّجاريّة بالمحلاّت، فيكون للشّركة قوة أكبر في التّفاوض مع معيدي البيع. وبسبب حمل العلامة التّجاريّة مصداقية مرتفعة، فتستطيع الشّركة أن تبدأ بسهولة أكبر في توسيع الخط، والعلامة التّجاريّة كما حدث عندما استخدمت كوكاكولا علامتها التّجاريّة الشّهيرة في تقديم الدايت كوك Diet coke، وفانيلا كوك Vanila Coke، وعندما قدمت بروكتر وجامبل مسحوق غسيل الملابس ايفوري Ivory. وتقدم العلامة التّجاريّة القويّة بعض الدّفاع ضدّ منافسة السّعر الشرسة.

وفوق الكلّ، تضع العلامة التّجاريّة القويّة الأساس لبناء علاقات عميل قويّة، ومربحة. لذلك، فالأصل الأساسيّ من وراء حقوق ملكيّة العلامة التّجاريّة هو حقوق ملكيّة العميل *customer equity* – قيمة علاقات العميل التي تنتجها العلامة التّجاريّة. فتكون العلامة التّجاريّة القويّة مهمة، لكن ما الذّي تمثّله فعلا هو مجموعة من العملاء الذّين لديهم ولاء للعلامة التّجاريّة. ويكون التّركيز الصّحيح للتّسويق على بناء حقوق ملكيّة العميل، وذلك مع إدارة العلامة التّجاريّة التي تعمل كأداة تسويق رئيسية.(٢٤)

بناء علامات تجاريّة قويّة Building Strong Brands

تفرض العلامة التّجاريّة قرارات متحدّية للمسوق. ويبيّن شكل (٨-٣) قرارات استراتيجيّة العلامة التّجاريّة الرئيسية بما في ذلك تحديد موقع العلامة التّجاريّة، واختيار اسم العلامة التّجاريّة، ورعاية العلامة التّجاريّة، وتطوير العلامة التّجاريّة.

تحديد موقع العلامة التّجاريّة

يحتاج المسوقون أن يحدّدوا موقع علاماتهم التّجاريّة في أذهان عملاء الهدف بوضوح. ويمكن أن يضعوا العلامات التّجاريّة في أي من ثلاثة مستويات.(٢٥) ففي أدني مستوى يمكن أن يضعوا العلامة التّجاريّة على خواص المنتج *product attributes*. لذلك، يمكن أن يتكلّم مسوقو معجون أسنان كرست عن مكونات المنتج الابتكارية، ومذاقه الجيد. إلاّ أن الخواص هي أقلّ مستوى مرغوب فيه لموقع العلامة التّجاريّة. فيستطيع المنافسون تقليد الخواص بسهولة. والأكثر أهمية، لا يهتمّ العملاء بخواص مثل هذه، وإنّما يهتمّوا بأي الخواص التي ستعمل لهم.

ويمكن ووضع العلامة التّجاريّة بصورة أفضل عن طريق مصاحبة اسمها بالمنفعة *benefit* المرجوة منها. لذلك يستطيع مسوقو كرست أن يذهبوا أبعد من مكونات العلامة التّجاريّة، ويتكلموا عن منافع منع التآكل (التّسوس)، أو بياض الأسنان الناتج. ومن بعض العلامات التّجاريّة الناجحة التي توضع على أساس المنافع توجد فولفو (السّلامة)، وهالمارك (الرّعاية)، وهارلي دافيدسون (المغامرة)، وفيداكس (ضمان التّسليم في الوقت المحدد)، ونيك (الأداء)، ولكزس (الجودة).

Brand positioning: Attributes, Benefits, Beliefs and values → Brand name selection: Selection, Protection → Brand sponsorship: Manufacturer's brand, Private brand, Licensing, Co-branding → Brand development: Line extensions, Brand extensions, Multibrands, New brands

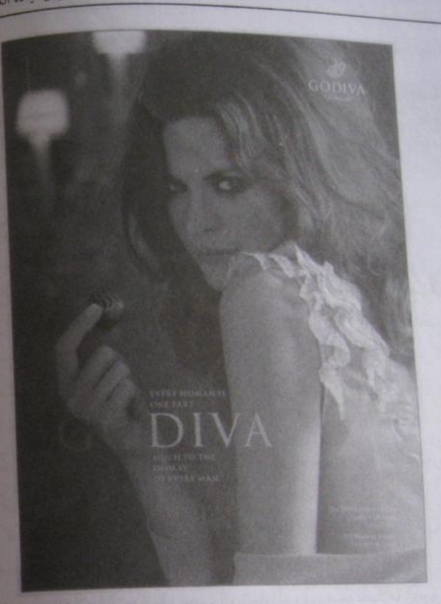
شكل (٨-٣) قرارات استراتيجيّة العلامة التّجاريّة الرئيسية.

وتذهب العلامات الأقوى أبعد من موقع الخاصية، أو المنفعة. وتوضع على معتقدات وقيم *beliefs and values* قويّة. وتحمّل هذه العلامات التّجاريّة على قدرة التّأثير العاطفيّ. لذلك، يستطيع مسوقو كرست ألا يتكلّموا عن مجرد مكونات، ومنافع منع التّآكل (التّسوس) فقط، وإنّما عن كيف تعطي هذه المستهلك "ابتسامات صحية، وجميلة للحياة" ايضا. وينصح خبير العلامات التّجاريّة مارك جوب Marc Gobe بأن العلامات التّجاريّة الناجحة يجب أن تشمل العملاء على أعمق مستوى، مع لمسها العاطفة الشّاملة.(٢٦) وتعتمد وكالته لتصميم العلامات التّجاريّة، التي عملت على علامات تجاريّة مثل ستاربوكس Starbucks، وسيكريت فيكتوريا Victoria's Secret، وجوديفا Godiva، وفيرساك Versace، ولاكوم Lacome، بصورة أقلّ على خواص المنتج الملموسة، وبصورة أكبر على إنتاج الدّهشة، والحبّ، والإثارة المحيطة بالعلامة التّجاريّة.

وعند تحديد موقع العلامة التّجاريّة، يجب أن يشيد المسوق رسالة للعلامة التّجاريّة، ورؤية لما يجب أن تكون عليه، وتفعله العلامة التّجاريّة. فتكون العلامة التّجاريّة وعد الشّركة بتسليم مجموعة سمات، ومنافع، وخدمات، وتجارب محدّدة بصورة متسقة للمشترين. ويمكن التّفكير فيها بأنّها مضادّة للعميل بالنسبة إلى كيف يسلم المنتج، أو الخدمة قيمة، ورضاء. ويجب أن يكون عقد العلامة التّجاريّة بسيطا، وأمينا. فتقدم فنادق الطّريق Motel 6، على سبيل المثال، غرفا نظيفة، وأسعار منخفضة، وخدمة جيدة، دون الوعد بأثاث مكلف، أو حمامات كبيرة. وبالمضاهاة، تقدم سلسلة فنادق ريتز كارلتون غرفا فاخرة، وتجربة حقيقيّة لتذكرها لكنّها لا تعد بأسعار منخفضة.

اختيار اسم العلامة التّجاريّة

يمكن أن يضيف الاسم الجيد الكثير إلى نجاح المنتج. إلاّ أن من الصعب جدا أنت تجد الشركة أفضل اسم للعلامة التجاريّة. فيبدأ ذلك بمراجعة دقيقة للمنتج، ومنافعه، وسوق الهدف، واستراتيجيات السّوق المقترحة.



تحديد موقع العلامة التّجاريّة: تذهب العلامات الأقوى أبعد من موقع الخاصية، أو المنفعة. وتشمل العملاء على أعمق مستوى، مع لمسها العاطفة الشّاملة.

وتشمل الجودة المرغوب فيها لاسم العلامة التّجاريّة ما يلي: (١) يجب أن يقترح شيئا معينا عن منافع المنتج، وجودته. أمثلة ذلك: كرافتسمان Craftsman، وسنجيلس Sunggles، وميري ميد Merrie Maid، وبخاخ الحشرات أوف !OFF. (٢) يجب أن يكون سهل النّطق، والتّمييز، والتّذكرة. تساعد الأسماء القصيرة (تايد، وكرست، وبوفس Puffs). إلاّ أن الأسماء الأطول تكون فعالة في بعض الأحيان أيضا (منظّف السجاد "حب سجادتي Love My Carpet"، والزّبد النباتيّ "لا يمكن أن أصدق أنها ليست زبد حيواني I Can't Believe It's Not Butter"). (٣) يجب أن يكون اسم العلامة التّجاريّة مميّزا (الكزس، وكوداك، وأوراكل). (٤) يجب أن يكون قابلا للتوسع: بدأت أمازون دوت كوم كبائع كتب على الإنترنت لكنّها تختار اسم يسمح بالتوسع في فئات أخرى. (٥) يجب أن يترجم الاسم إلى لغات أجنبيّة بسهولة. فقبل إنفاق 100 مليون دولار في تغيير اسم اكسون Exxon، اختبرت ستاندرد أويل أوف نيوجرسي Standard

oil of New Jersey عدة أسماء بعدد 54 لغة في أكثر من 150 سوق أجنبي. ووجدت أن اسم انكو Enco يشير إلى محرّك متوقف عند نطقه باليابانية. (٦) يجب أن يكون قادرا على التّسجيل، والحماية القانونيّة. ولا يمكن تسجيل اسم علامة تجاريّة إذا انتهك أسماء العلامات التّجاريّة الموجودة.

وبعد اختيار اسم العلامة التّجاريّة يجب حمايته. وتحاول الكثير من الشّركات أن تبني اسم علامة تجاريّة يمكن أن يصبح معرّفا مع فئة المنتج. وقد نجحت أسماء العلامات التّجاريّة مثل كلينكس Kleenex، وليفيس Levi's، وجيل-أوه Jell-O، وشريط سكوتش Scotch Tape، وفورمايكا Formica، وزيبلوك Ziploc، وفيبرجلاس Fibreglass بهذه الطّريقة. إلاّ أن نجاحها الباهر قد يهدّد حقوق الشّركة في الاسم. فحمت الكثير من التّنظيمات أسماء العلامات التّجاريّة - مثل الهاتف الخليوي، والاسبرين، والنايلون، والكيروسين، ومشمّع الأرضية linoleum، واليويو، ومنصّة البهلوان trampoline، والسّلم الدّوار escalator - والتي أصبحت الآن أسماء شاملة يمكن أن يستخدمها أي بائع.

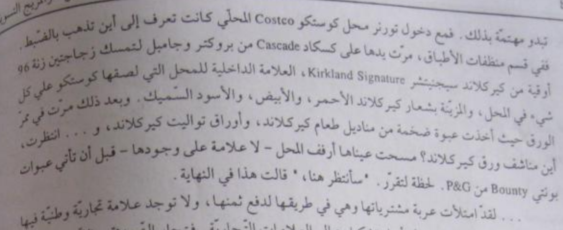
رعاية العلامة التّجاريّة

لجهة التّصنيع أربع خيارات رعاية. فيمكن أن تقدم المنتج على أنه *العلامة التّجاريّة لجهة التّصنيع manufacturer's brand* (أو علامة تجاريّة وطنيّة)، كما يحدث عندما تبيع كيلوج Kellogg، وآي بي ام IBM مخرجاتها تحت اسماء العلامة التّجاريّة لجهة تصنيعها. أو يمكن أن تبيع جهة التّصنيع لمعيدي البيع الذّين يعطوا المنتجات *علامة تجاريّة خاصّة private brand* (والتي تسمي *العلامة التّجاريّة للمحل، أو العلامة التّجاريّة للموزّع store brand or distributor brand*). ورغم أن معظم جهات التّصنيع تنتج أسماء علاماتها التّجاريّة غير *العلامات التّجاريّة المصرّح بها licenced brands*. أخيرا، يمكن أن تشترك شركتان في *علامة تجاريّة مشتركة co-brand*.

العلامات التّجاريّة للمصنعين مقابل العلامات التّجاريّة الخاصّة. سيطرت العلامات التّجاريّة للمصنعين طويلا على على ساحة تجارة التّجزئة. لكن في الأوقات الأخيرة أنتج عدد متزايد من تجار التّجزئة، وتجار الجملة **علاماتهم التّجاريّة الخاصّة (أو العلامات التّجاريّة للمحل) private brand (or store brand)**. وفي الكثير من الصّناعات، تعطي هذه العلامات التّجاريّة الخاصّة للعلامات التّجاريّة للمصنعين دفعة حقيقيّة لنقودهم:

العلامة التّجاريّة الخاصّة (أو العلامة التّجاريّة للمحل) private brand (or store brand) علامة تجاريّة ينتجها معيد البيع، ويمتلكها للمنتج، أو الخدمة.

نسّت ميلاني تورنر Melanie turner قائمة مشترياتها، إلاّ أن استشاريّة التّقاعد البالغة من العمر 42 سنة لا



تبدو مهتمّة بذلك. فمع دخول تورنر محل كوستكو Costco المحلّي كانت تعرف إلى أين تذهب بالضّبط. ففي قسم منظفات الأطباق، مرّت يدها على كسكاد Cascade من بروكتر وجامبل لتمسك زجاجتين زنة 96 أوقية من كيركلاند سيجنيتشر Kirkland Signature، العلامة الداخلية للمحل التي لصقها كوستكو على كل شيء في المحل، والمزيّنة بشعار كيركلاند الأحمر، والأبيض، والأسود السّميك. وبعد ذلك مرّت في ممر الورق حيث أخذت عبوة ضخمة من مناديل طعام كيركلاند، وأوراق تواليت كيركلاند، و . . . انتظرت، أين مناشف ورق كيركلاند؟ مسحت عيناها أرفف المحل - لا علامة على وجودها - قبل أن تأتي عبوات بونتي Bounty من P&G. لحظة لتقرّر. "سأنتظر هنا،" قالت هذا في النهاية.

. . . لقدّ امتلأت عربة مشترياتها وهي في طريقها لدفع ثمنها، ولا توجد علامة تجاريّة وطنيّة فيها

. . . تغيير معماري غير مدرك أعاد تشكيل عالم العلامات التّجاريّة. فتجار التّجزئة - الذّين كانوا أقلّ تعاملا بالعلامات التّجاريّة من قبل والتي كانت تعد وتسوق من قبل جهات التّصنيع الكبيرة والمهمّة - يتصرّفوا الآن مثل المسوقين كاملي الرّيش. (٢٧)

يبدو أن كل تاجر تجزئة تقريبا يحمل علامة تجاريّة خاصّة بمحلة الآن. فتقدم سلسلة وال مارت مشروبات، ومنتجات طعام من العلامة التّجاريّة سامس تشويس Sam's Choice، ومنتجات غذائيّة من العلامة التّجاريّة سبرينج فالي Spring Valley، وورق التواليت، والحفاظات، والمنظّفات، والنّسيج، والملينات من العلامة التّجاريّة White Cloud. ويكون لأكثر من نصف المنتجات في محل تارجت Target المحلي علامات تجاريّة خاصّة. ويضع عملاق سلع البقّالة كروجر Kroger، ويسوق حوالي 4,300 عنصر طعام، وشراب تحت علامته التّجاريّة الخاصّة به. وفي الطّرف الآخر من الطّيف، يضع تاجر تجزئة السّلع مرتفعة القيمة سيك فيفث أفينو Sake Fifth Avenue في خط منتجات ملابسه البلاتيني Platinum جاكتات قيمة كل منها 1,000 دولار، وقمصان قطن قيمة كل منها 500 دولار.

وفي محلاّت السوبر ماركت بالولايات المتّحدة، تكون منتجات العلامة التّجاريّة الخاصّة، مأخوذة كمنتج واحد، العلامة التّجاريّة رقم واحد أو اثنين، أو ثلاثة في أكثر من 40% من كل أصناف سلع البقّالة. وككل، فإنّها تحصل على حصّة مبيعات أكثر من 20% في محلاّت السوبر ماركت، وسلاسل العقاقير، ومحلاّت التّجارة الغزيرة بالولايات المتّحدة. وتحصل أزياء العلامة التّجاريّة الخاصّة على حصّة 36% من مبيعات الأزياء كلّها في الولايات المتّحدة. (٢٨)

وفيما يسمي معركة العلامات التّجاريّة *battle of brands* بين العلامات التّجاريّة للمصنعين، والعلامات التّجاريّة الخاصّة، لدي تجار التّجزئة الكثير من المميّزات. فهم الذّي يتحكّموا في المنتجات التي يخزنوها، وأين توضع على الرف، وما الأسعار التي تباع بها، وأي منها يضعوها في المنشورات التي توزع محليّا. كما يحمّل معظم تجار التجزئة المصنعين رسوم الأماكن *slotting fees* ايضا - مدفوعات من المصنعين قبل أن يقبل تجار التّجزئة المنتجات الجديدة، ويجدوا لها "أماكن" على أرففهم. وحصلت رسوم الأماكن حديثا على تدقيق كبير من مفوضية التّجارة الفيدرالية Federal Trade Commission، والتي تقلق من أنّها يمكن أن تحبط



أنتج عدد متزايد من تجار التّجزئة علاماتهم التّجاريّة لمحلاتهم الخاصّة بهم. فتزخرف العلامة التّجاريّة كيركلاند لكوستكو كل شيء من مناشف الأطفال إلى منتجات الحفلات في الهواء الطّلق.

المنافسة عن طريق إعاقة الاتّصال برفّ تاجر التّجزئة على المصنعين الصّغار الذين لا يتحمّلوا دفع هذه الرّسوم. (٢٩)

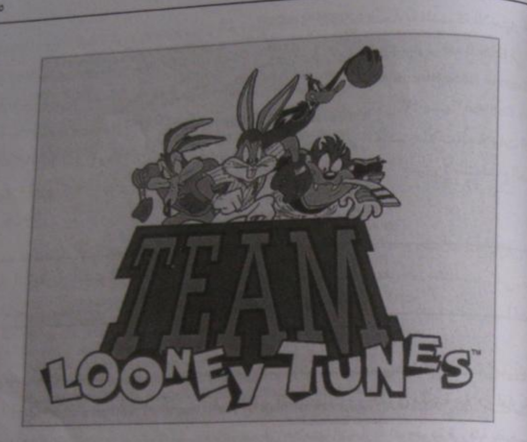
كما يمكن أن يكون تشييد العلامات التّجاريّة الخاصّة صعبا، ومكلفا للتّخزين، والتّرويج. إلا أنه ينتج عنه هوامش أرباح مرتفعة لمعيدي البيع. كما أنها تعطي معيدي البيع منتجات قسرية لا يمكن شراؤها من المنافسين ممّا ينتج عنه مرور، وولاء أكبر للمحل. ويضع تجار التّجزئة سعر العلامات التّجاريّة لمحلاتهم أقلّ من العلامات التّجاريّة للمصنعين ممّا يجذب المشترين الحريصين في الشّراء خاصّة في أوقات الاقتصاد الصّعبة. ويعتقد معظم المشترين أن العلامات التّجاريّة للمحلاّت عادة ما يحدّدها أحد المصنعين الكبار على أية حال.

ولصيانة العلامات التّجاريّة الخاصّة، يستثمر مسوقو العلامة التّجاريّة الرّواد في الأبحاث والتطوير ليأتوا بعلامات تجاريّة جديدة، وسمات جديدة، وتحسينات جودة مستمرّة. ويجب أن يجدوا طرقا "للشراكة" مع الموزّعين في البحث عن اقتصاديّات توزيع، وتحسين أداء مشترك.

التّصاريح. قضي معظم المصنعين سنوات، وأنفقوا ملايين الدّولارات لإنتاج أسماء علاماتهم التّجاريّة. إلاّ أن بعض الشّركات تحصل على تصاريح بأسماء، ورموز علاماتها التّجاريّة التي سبق إنتاجها من قبل مصنعين آخرين، أو أسماء شخصيات مشهورة، أو رموز من الأفلام والكتب الشّهيرة. ومقابل رسم معين يمكن الحصول من أي منها على اسم علامة تجاريّة سبقت تجربته.

يدفع بائعو الأزياء والكماليّات ريعا كبيرا لتزيين منتجاتهم – من القمصان إلى ربطات العنق، ومن الملاءات إلى الحقائب – بأسماء أو اختصارات لمبتكري أزياء مشهورين مثل كالفين كلاين Calvin Klein، أو تومي هيافيجر Tommy Hilfiger، أو جوسي Gocci، أو أرماني Armani. ويلحق بائعو منتجات الأطفال قائمة لا نهائيّة تقريبا بأسماء رموز مع الملابس، ولعب الأطفال، وتوريدات المدارس، والملاءات، والعرائس، وصناديق الطّعام، وأطعمة الحبوب، وعناصر أخرى. وتتراوح أسماء الرّموز التي يصرح بها من الكلاسيكيّات مثل رموز سيسام ستريت *Sesame Street*، وديزني Disney، وبينّت Peanuts، ويني زابوه Winnie the Pooh، والموبيتس Muppets، وسكوبي دو Scooby Doo، والدكتور سويس Dr. Seuss إلى الرّموز الأكثر حداثة مثل تيليتوبيس Teletubbies، وبوكيمون Pokemon، وباوربوف جيرلز Powerpuff Girls، وروجراتس Rugrats، وهاري بوتر Harry Potter. وأتي حوالي نصف مبيعات لعب الأطفال في تجار التّجزئة من منتجات معتمدة على عروض التلفاز، والأفلام مثل *Scooby Doo*، أو *Spongebob SquarePants*، أو *The Rugrats Movie*، أو *The Lion King*، أو *Batman*، أو *Spider-Man*، أو *Men in Black*، أو *Lord of the Rings*، أو *Harry Potter*.

ونمت تصاريح الأسماء، والرّموز بسرعة في السّنوات الأخيرة. وازدادت مبيعات تجارة التّجزئة السّنوية للمنتجات التي لها تصاريح في الولايات المتّحدة وكندا من 4 بليون دولار فقط في سنة 1977 إلى 55 بليون دولار في سنة 1987، وأكثر من 105 بليون دولار الآن. ويمكن أن تكون التّصاريح أعمالا مربحة جدّاً للكثير من الشّركات. مثال ذلك، حولت وارنر بروذرز Warner Brothers رموز لوني تونيس Looney Tunes إلى أحد أكثر التّصريحات المرغوب في الحصول عليها. وينتج أكثر من 225 من الحاصلين على التّصاريح بلايين الدّولارات في مبيعات تجارة التّجزئة بجز بوني Bugs Bunny، أو دافي دوك Daffy Duck، أو فورجهورن ليجهورن Foghorn Leghorn، أو أحد رموز اوني تونيس التي تزيد عن 100. وبالمثل، طور نيكلوديون Nickelodeon رموزا معتادة مستقرة كاملة – مثل Dora the Explorer، و the Rugrats clan، و SpongeBob SquarePants. وتنتج المنتجات المستخدمة لهذه الرّموز أكثر من 5 بليون دولار مبيعات تجارة تجزئة سنوية. "عندما تأتي Nickelodeon إلى تصاريح علاماتها التّجاريّة لمنتجات المستهلك فإنّها أثبتت أن لديها لمسة



تصاريح الرّموز: حولت وارنر بروذرز Warner Brothers رموز لوني تونيس Looney Tunes إلى أحد أكثر التّصاريح المرغوب في الحصول عليها.

Midas، " ذكر ذلك أحد خبراء تصاريح العلامات التّجاريّة. (٣٠)

فئة التّصاريح الأكثر نموا هي تصاريح العلامة التّجاريّة للمنشأة، مع تزايد التّنظيمات الهادفة للرّبح، وغير الهادفة للرّبح التي تعطي تصاريح بأسمائها لتنتج عائدات إضافية، وتمييزا للعلامة التّجاريّة. فبالنسبة إلى كوكاكولا، على سبيل المثال، يوجد 320 من الحاصلين على تصاريح في 57 دولة تنتج أكثر من 100,000 منتج، تتراوح من ملابس الأطفال، وبنطالات الملاكمين إلى الحبال، وعروسة باربي كوكاكولا، وحتى صنارة صيد السّمك التي تشبه علبة الكوكاكولا. ويبيع الحاصلون على التّصاريح بأكثر من بيلون دولار في السنة من منتجات كوكاكولا المصرّح لهم بها.

العلامة التّجاريّة المشتركة. رغم أن الشّركات تعمل **علامة تجاريّة مشتركة co-branding** للمنتجات للعديد من السّنوات، فقد وجد اتّجاه حديث في منتجات العلامات التّجاريّة المشتركة. فيحدث عمل العلامة التّجاريّة المشتركة عندما يستخدم رسمان لعلامتين تجاريّتين معروفتين جيدا على نفس المنتج. مثال ذلك، شاركت نابيسكو Nabisco مع بيلسبوري Pillsbury في إنتاج خليط كيك بيلسبوري أوريو بارز Pillsbury

المستهلكون الأمريكيون الآسيويون. يزداد عدد الأمريكيين الآسيويين *Asian Americans*، وهم القطاع السكاني الأسرع نموا، والأكثر ثراءً، عن 120 مليون نسمة الآن، مع دخل زائد عن الاحتياجات الأساسيّة يقدر بحوالي 229 بليون دولارا سنويًا. ويمثل الأمريكيون الصينيون Chinese Americans أكبر مجموعة، يليهم الأمريكيون الفليبينيون Philipinos، واليابانيون Japanse، والهنود الآسيوين Asian Indians، والأمريكيون الكوريون Korean Americans. ويقدر أن يزداد تعداد الأمريكيين الآسيويين في الولايات المتّحدة عن الضّعف مع سنة 2050، حيث سيمثلوا 9% من تعداد الولايات المتّحدة. ويمكن أن يكون المستهلكون الآسيويون القطاع الأكثر ذكاء تقنيا – فيعمل أكثر من ثلثهم مشتريات عن طريق الإنترنت في السنة الماضية. وكمجموعة، يشتري المستهلكون الآسيويون بصورة متكرّرة، وهم الأكثر وعيا للعلامة التّجاريّة من كل المجموعات العرقيّة. كما أنهم الأقلّ ولاء للعلامة التّجاريّة – فيغيّروا العلامات التّجاريّة باعتياد أكبر بالمقارنة مع المجموعات الأخرى (١٠)

بسبب النموّ السريع لقوّة شراء هذا القطاع، تنظر الكثير من الشّركات الآن إلى هذا السّوق بجديّة. مثال ذلك، تقدم وال مارت Wal-Mart دروب التّسلية لهذا السّوق سريع النموّ. وتخزن وال مارت حاليا، في أحد محلاّت سياتل Seattle، حيث يمثل السكان الأمريكيون الآسيويون أكثر من 13% من إجمالي السكان، مجموعة خيارات كبيرة من الأقراص المدمجة CDs، وشرائط الفيديو لفنانين آسيويين، ومنتجات صحة، وتجميل يفضّلها الآسيويون، وأشرطة فيديو لتعليم الأطفال تتسمّ بمساراّت لغات متعدّدة.

كما ذهبت موفرة الخدمات الماليّة شارلز شواب Charles Schwab إلى ساحة سوق المستثمر الأمريكي الآسيوي الجذّابة ايضا. ففتحت شواب 14 مكتب لغة صينية في أماكن مثل المدن الصينية Chinatowns في نيويورك New York، وسان فرنسسكو San Francisco، وتخطّط لإضافة المزيد. وتستخدم أكثر من 300 فردا يتكلّموا الصينية، أو الكورية، أو الفيتنامية في أماكن الاتّصالاتّ التي تخدم عملاء أمريكيين آسيوين والذّين يفضلوا الكلام بلغاتهم. ويجذب موقع ويب شواب باللّغة الصينية حتي 5 مليون اتّصال في الشّهر. كما تحتفظ شركة السّمسرة بخدمة أخبار باللّغة الصينية ايضا، حيث يمكن أن يتعرّف العملاء على نشاط السّوق، وعناوين الأخبار الرئيسية، وتقديرات المكاسب في الوقت الحقيقيّ. ونتيجة لمثل هذه الجهود، يميل عملاء شواب من الأمريكيين الآسيوين إلى إرتفاع ولائهم جداّ. (١١)

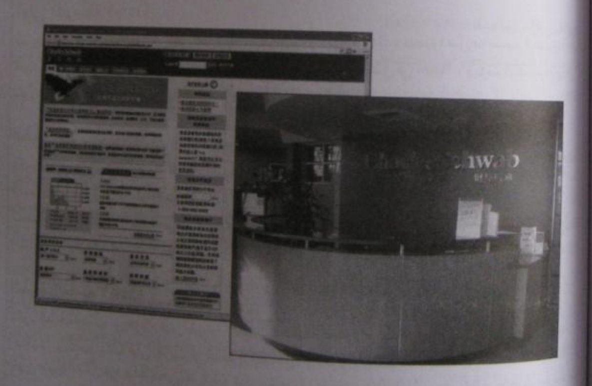
المستهلكون الناضجون. بالنسبة إلى الأعمار في الولايات المتّحدة، أصبح *المستهلكون الناضجون mature consumers* سوقا جذّابا للغاية. والآن مع تعداد 75 مليون نسمة، سيزداد المسنون لأكثر من الضّعف خلال 25 سنة القادمة. كما أن البالغين من العمر 65 سنة أو أكثر يصلوا إلى 36 مليون نسمة، أكثر من 12% من تعداد السكان. يكون المستهلكون الناضجون أفضل ماليّا من مجموعات المستهلكين الأصغر سنا. ونظرا لأن لدي المستهلكين الناضجين وقت، ومال أكبر، فإنّهم يمثلوا سوقا مثاليّة للرّحلات الخارجيّة، والمطاعم، ومنتجات التّسلية المنزليّة مرتفعة التّقنية، وسلع وخدمات أوقات الرّاحة، والخدمات الماليّة، وخدمات

الرّعاية الصحية. (١٢)

كما أن رغبة المستهلكين الأكثر نضجا في أن يظهروا أصغر في أعمارهم تجعلهم مرشّحين جيدين لمنتجات التّجميل، والرّعاية الشّخصيّة، والأطعمة الصحية، ومنتجات اللّياقة البدنية، والعناصر الأخرى التي تقاوم تأثيرات التّقدم في العمر. وتكون أفضل استراتيجيّة جذب حياتهم النشطة متعدّدة الأبعاد. مثال ذلك، اتّسم أحد إعلانات نيك Nike الحديثة بمن يرفع أثقالا قائلا، "أنا لست قويا بالنسبة إلى عمري. فأنا قوي!" وبالمثل، عملت كيلوج Kellogg إعلانا في التلفاز عن طعام من الحبوب يلعب فيه الأفراد الذّين تتراوح أعمارهم من 53 إلى 81 هوكي الجليد، والتزلج على الجليد، والبيسبول. كما يصوّر أحد إعلانات ايتنا Aetna مسنّا يحقّق، بعد تقاعده من العمل كمحامي، حلم حياته بأن يصبح عالم آثار. (١٣)

الطّبقة الاجتماعية

لكلّ مجتمع تقريبا صيغة معينة من الهيكل الطبقي. فتكون **الطّبقات الاجتماعية social classes** الأجزاء الدّائمة، والمرتبة نسبيًا التي يشترك أفراد كل منها في قيم، واهتمامات، وسلوكيات متشابهة. ويعرف علماء الاجتماع سبع طبقات اجتماعية للأمريكيين (انظر شكل (٥-٣)).



لعبت موفرة الخدمات الماليّة شارلز شواب Charles Schwab إلى ساحة سوق المستثمر الأمريكي الآسيوي الجذّابة ايضا. ففتحت 14 مكتب لغة صينية، كما يجذب موقع ويب شواب باللّغة الصينية حتي 5 مليون اتّصال في الشّهر.

الطّبقات الاجتماعية social classes
الأجزاء الدّائمة، والمرتبة نسبياً التي يشترك أفراد كل منها في قيم، واهتمامات، وسلوكيات متشابهة.

الطّبقة العليّا

أعلى الأعلى (1%)

يكون أفراد أعلى الأعلى صفوة المجتمع الذّين يعيّشوا على ثروة ورثوها، ولهم خلفيّات عائلية مرتفعة البناء. ويتبرّعوا بمبالغ ضخمة للأعمال الخيريّة، ويمتلكوا أكثر من منزل واحد، ويعلموا أولادهم في أرقي المدارس. وهم معتادون على الثّروة، وعادة يشتروا، ويرتدوا ملابسهم بصورة محافظة بدلا من إظهار ثرواتهم.

أقلّ الأعلى (حوالي 2%)

يكسب أفراد أقلّ الأعلى دخولهم، أو ثرواتهم من خلال مقدرات استثنائية في مهنهم، أو أعمالهم. وعادة يبدأوا في الطّبقة المتوسّطة. ويميّلوا إلى أن يكونوا نشطين اجتماعيّا، وفي الأنشطة المدنيّة، ويشتروا لأنفسهم وأولادهم رموز الحالة مرتفعة الثّمن مثل المنازل، والتّعليم، والسّيارات. ويريدوا أن يكونوا مقبولين في طبقة أعلى الأعلى، وهي الحالة التي من الأكثر ترجيحا تحقيقها بواسطة أولادهم بدلا منهم بأنفسهم.

الطّبقة المتوسّطة

أعلى المتوسّطة (12%)

ليس لدي أفراد الطّبقة الأعلى من المتوسّطة حالة عائلة، أو ثروة غير معتادة. وحصلوا على مناصبهم كمهنيين، وأفراد أعمال مستقلين، ومديري منشآت. ولديهم اهتمام كبير بتحقيق "أشياء أفضل في الحياة". ويؤمنوا بالتّعليم، ويريدوا أن يطوّر أولادهم مهارات مهنيّة، أو إداريّة. وهم إجتماعيون، ومن أصحاب العقول مرتفعة المدنيّة.

الطّبقة المتوسّطة (32%)

تكوّن الطّبقة المتوسّطة من عمّال الياقات البيضاء، والزّرقاء متوسّطي الدّخل الذّين يعيّشوا "في النّاحية الأفضل من المدينة"، ويحاولوا أن "يعملوا الأشياء المناسبة". ومع مسايرة الموجات، عادة ما يشتروا منتجات تكون مشهورة. ويهتم معظم أفرادها بالأزياء، والبحث عن أسماء علامات تجارية أفضل. وتعني الحياة الأفضل امتلاك منزل جميل في منطقة جميلة مع مدارس جيدة.

الطّبقة العاملة (38%)

تكوّن الطّبقة العاملة من هؤلاء الذّين يقودوا "نمط حياة الطّبقة العاملة"، أيا كان دخلهم، أو خلفيّات مدارسهم، أو أعمالهم. ويعتمدوا بشدّة على أقاربهم في الدّعم الاقتصادي، والمعنويّ، والنّصيحة بالنّسبة إلى المشتريات، والمساعدة في أوقات الشّدة.

الطّبقة الدّنيا

أعلى الدّنيا (9%)

يكون أفراد الطّبقة الأعلى من الدّنيا عاملين (وليسوا مرفهين)، رغم أن نمط حياتهم يكون أعلى فقط من الفقر. ورغم

[أ]عمالهم للوصول إلى طبقة أعلى إلاّ أنهم عادة يفتقدوا التّعليم، ويؤدّوا أعمالا غير ماهرة بأجور زهيدة.

أقلّ الأقل (7%)

يكون أفراد الطّبقة الأقلّ من الأقل من الواضح فقرهم. وعادة يكون تعليمهم بسيط، ويعملوا كعمّال غير مهرة. إلاّ أنهم عادة ما يكونوا عاطلين عن العمل، ويعتمد بعضهم على المساعدات العامة. ويميّلوا إلى حياة الوجود يوما بيوم.

شكل (٥-٣) الطّبقات الاجتماعية الأمريكية الرئيسية.

لا تتحدّد الطّبقة الاجتماعية بعامل واحد، مثل الدّخل، وإنّما تقاس كخليط من الوظيفة، والدّخل، والتّعليم، والثّروة، ومتغيّرات أخرى. وفي بعض النّظم الاجتماعية، يؤخّر أفراد الطّبقات المختلفة لأدوار معينة، ولا يمكنهم تغيير مواقعهم الاجتماعية. لكن في الولايات المتّحدة ليست الخطوط بين الطّبقات المختلفة ثابتة، وصارمة، فيمكن أن ينتقل النّاس إلى طبقة أعلى، أو طبقة أقلّ. ويهتمّ المسوقون بالطّبقة الاجتماعية لميل النّاس في طبقة اجتماعية معينة إلى إظهار سلوك شراء متشابه. وتظهر الطّبقات الاجتماعية تفضيلات مميّزة للمنتج، والعلامة التّجاريّة في مجالات مثل الملابس، والأثاث، وأنشطة وقت الفراغ، والسّيارات. (١٤)

العوامل الاجتماعية Social Factors

يتأثّر سلوك المستهلك بعوامل اجتماعية مثل *المجموعات الصّغيرة small groups* للمستهلكين، و*الأسرة family*، و*الأدوار الاجتماعية social roles*، و*الحالة status*.

المجموعات

يتأثّر سلوك الفرد بالكثير من **المجموعات groups** الصّغيرة. تسمي المجموعات التي لها تأثير مميّز، وينتمي لها الفرد *مجموعات العضويّة membership groups*. وبالمضاهاة، تعمل *المجموعات المرجعيّة reference groups* كنقاط مقارنة، أو نقاط مرجعيّة مباشرة، أو غير مباشرة في تكوين مواقف الفرد، أو سلوكه. وعادة يتأثّر النّاس بالمجموعات المرجعية التي لا ينتمون إليها. مثال ذلك، تكون *مجموعة الطّموح aspirational group* تلك التي يرغب الفرد في الانتماء إليها، مثلما يأمل لاعب كرة السّلة المراهق في اللّعب في أحد الأيّام لنادي Los Angeles Lakers. ويحاول المسوقون أن يعرفوا المجموعات المرجعيّة لأسواق أهدافهم. وتعرض المجموعة المرجعيّة الشّخص لسلوك، ونمط حياة جديدين، وتؤثر على مواقفه وإدراكه الذّاتي، وتنتج ضغوطا للتطابق الذّي يمكن أن يؤثر على اختيارات الشّخص للمنتجات، والعلامات التّجاريّة.

وتختلف أهمية تأثير المجموعة عبر المنتجات، والعلامات التّجاريّة. وتميل إلى أن تكون أقوي عندما يكون المنتج مرئيّا للآخرين الذّين يحترمهم المشتري. ويجب على منتجي المنتجات، والعلامات التّجاريّة

المعرضون لتأثير مجموعة قوي أن يعرفوا كيف يصلوا إلى **رواد الرّأي opinion leaders** - أناس في مجموعة مرجعيّة لهم تأثير على الآخرين، بسبب مهاراتهم الخاصّة، أو معارفهم، أو شخصيّاتهم، أو سمات أخرى يتمتّعوا بها. ويسمهم أحد الخبراء المؤثرين *influencials*، "فهم يقودوا الاتجاهات، ويؤثرا على الرّأي العام، والأكثر أهمية أنهم يبيعوا الكثير جداً من المنتجات،" يقول ذلك. "فهم المتبنون المبكرون الذّين امتلكوا كاميرا رقميّة قبل أي فرد آخر، كما أنهم كانوا أول من عاود الطّيران مرّة أخرى بعد أحداث 11 سبتمبر. فهم 10%من الأمريكيين الذّين يحدّدوا كيف يستهلك الآخرون، ويعيّشوا عن طريق الكلام عمّا يحبوه، وما لا يحبوه.[(١٥)]

المجموعة group
فردان، أو أكثر يتداخلوا لتحقيق أهداف فرديّة، أو مشتركة.

رائد الرّأي opinion leader
شخص في مجموعة مرجعيّة له تأثير على الآخرين، بسبب مهاراته الخاصّة، أو معرفته، أو شخصيته، أو سمات أخرى يتمتّع بها.

ويحاول الكثير من المسوقين أن يحدّدوا رواد الرّأي لمنتجاتهم، ويوجهوا جهود التّسويق تجاههم. ويستخدموا تسويق الشائعات *buzz marketing* عن طريق تجنيد، أو حتي إيجاد، قادة رأي لنشر الكلام عن علاماتهم التّجاريّة. مثال ذلك، جنّدت إحدى شركات التّسويق من نيويورك "الأفراد الذّين يميلوا للدردشة للكلام (للرغي) مع زبائن الحانات عن مميّزات مشروبات معينة، والأمهات لتتكلّمن عن منتجات غسيل الملابس عند مباريات الفرق الصّغيرة للأطفال الصّغار، والمتنقلين تلقائيّا commuters للعب مع PDAs الجديدة أثناء القيادة للمنزل.[(١٦)]

أخذت شركة باز اجنت BzzAgent، وهي شركة تسويق عمرها سنتين من بوسطن Boston، اتّجاها مختلفا لإنتاج قادة الرّأي:

> جمعت شركة باز اجنت جيشا من المتطوعين من جميع أنحاء البلاد من 25,000 من المولودين طبيعيّا بأنّهم يحبوا الكلام (الرغي)، وتوجه كلامهم (رغيهم) تجاه منتجات، وخدمات تعتبرها تستحقّ الكلام عنها بصورة موثوق فيها. "يكون هدفنا إيجاد طريقة للحصول على كلمة فم أمينة،" يقول دافيد بايتر David Baiter، مؤسّس الشّركة ذلك، "ولبناء شبكة تحول العملاء الانفعاليين إلى مبشرين بالعلامة التّجاريّة". فبمجرد أن يوقع العميل تبحث الشّركة في قاعدة بياناتها عن "وكلاء" يتّفقون مع النمط الديموغرافي والنفسي لعملاء المنتج، أو الخدمة المستهدفين. ويحصل المتطوعون المختارون على عيّنة من المنتج، ودليل

> تدريب لاستراتيجيات إنتاج الشائعات. وليس هؤلاء المتطوعون فئران المركز التّجاري على الهاتف الخلوي فقط. فيكون 65% أكبر من 25 سنة، و 60% منهم من النساء، واثنان منهم من ضبّاط التنفيذ الرّئيسيّين لشركات فورتشن الخمسمائة Fortune 500 CEOs. فيشيعوا عن المنتجات المتنوّعة مثل أقنعة الوجه إيستي لاودر Estee Lauder، والجينز لي Lee، ومطاعم روك بوتوم Rock Bottom Restaurants. وفي الباما، أجبرت ArnoldGinger123 Bzzagent ضابط اختبارها على الاستماع إلى الكلام عن الإطراء لعلامة تجاريّة جديدة للجينز. وفي الينويز Illinois، قضت GiminiDreams Bzzagent حفل العائلة بالكريسماس تمجد في سمات موقع الشّبكة الجديد Monster.com.[(١٧)]



قادة الرّأي: جمعت شركة باز اجنت جيشا من المتطوعين من جميع أنحاء البلاد من 25,000 من المولودين طبيعيّا بأنّهم متكلمين (رغايين)، وستوجه كلامهم تجاه منتجات، وخدمات تعتبرها تستحقّ الكلام عنها بصورة موثوق فيها.

الأسرة

يمكن أن يؤثر أفراد الأسرة تأثيرا كبيرا على سلوك المستهلك. فالأسرة هي تنظيم شراء المستهلك الأكثر أهمية في المجتمع، وتم بحثها بصورة موسعة. ويهتمّ المسوقون بأدوار، وتأثير كل من الزّوج، والزّوجة، والأطفال على شراء المنتجات، والخدمات المختلفة.

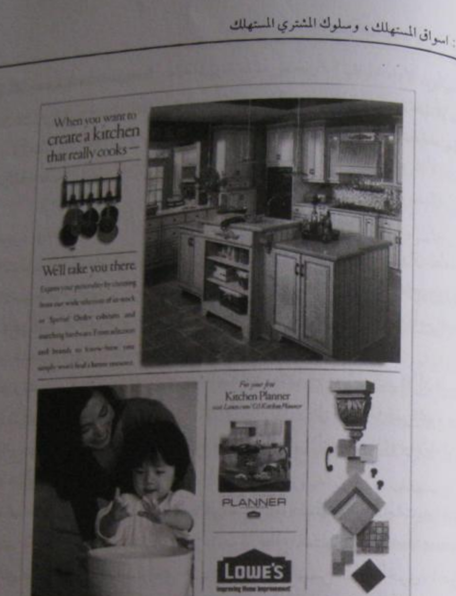
كما يختلف شمول الزّوج، والزّوجة اختلافا كبيرا طبقا لفئة المنتج، ومرحلة عملية الشّراء. وتتغيّر أدوار الشّراء مع أنماط حياة المستهلك المتطورة. ففي الولايات المتّحدة، تقوم الزّوجة تقليديا بعمل وكيل

الشّراء الرّئيسي للأسرة، خاصّة في مجالات الطّعام، ومنتجات الأسرة، والملابس. لكن مع عمل 70% من النساء خارج المنزل، ورغبة الأزواج في لعب دور أكبر في مشتريات الأسرة، يتغيّر كل هذا الآن. مثال ذلك، تؤثر النساء الآن بنسبة تصل إلى 80% في قرارات شراء السّيارات، ويناظر الرّجال نسبة 40% من الإنفاق على مشتريات الطّعام. وككل، تمثل النساء الآن حوالي 85% من كل المشتريات، وتنفقن 6 ترليون دولارا في السنة.(١٨)

تقترح مثل هذه التّغييرات أن المسوقين الذّين باعوا منتجاتهم إلى النساء فقط، أو إلى الرّجال فقط بصورة تقليديّة عليهم التّعامل الآن مع الجنس الآخر. مثال ذلك، لنأخذ تاجر التّجزئة لتحسين المنازل لويس Lowe's:

> اشتعلت الحرب على أموال تحسين المنازل، ولدي لويس Lewe's القوّة العظمى هوم ديبوه Home Depot في الدّفاع. وحيلتها غير السرية: اغري النساء، لأنّهن سيسحبن أزواجهن ورائهنّ. فطبقا لبحث لويس، تبادر النساء بنسبة 80% من قرارات تحسين المنازل، خاصّة الأوامر الكبيرة مثل كابينات المطبخ، والأرضيات، وغرف الحمامات. وتقدر النساء أفكار لويس للنواحي الجماليّة لمحلاته. فمحلات لويس براقة، وممراتها واسعة غير مزدحمة ولها إشارات مثل محلاّت السوبر ماركت تذكر ما يوجد في كل ممرّ. فممنوع رصّ الطبالي أمام الأرفف الرئيسية. فهي تضيف إلى العائد لكلّ قدم مربّع، لكنّها تعوّق الممرّات، منشّطة الظّاهرة المخيفة: لا تحب الإناث المشتريات أن يمسهن أي شيء. واشترى الزّوجان بان وشاون بانولين Pam and Shawn Panuline، الحديثان من نورث كارولينا North Carolina منزلا من ثلاث غرف نوم حديثا، وذهبا للشّراء من محلاّت هوم ديبوه، ولويس. بالنسبة إلى بام فإنّها تشعر بأن لويس أكثر صداقة، ولديه خيارات أكبر للدّيكور، وتحب ألا تكون مثل الموجّهة للمتعاقد. "إلاّ أنه ليس أنيقا جدّا،" قال ذلك زوجها. "نحن نبحث دائما عن تحسين المحلاّت،" قالت ذلك الناطقة باسم المحل، "وعملت الكثير من التّغيرات فرقا حقيقيّا في الطّريقة التي ترى بها النساء لويس". (١٩)

كما يمكن أن يكون للأطفال تأثير قوي على قرارات شراء الأسرة ايضا. مثال ذلك، عندما تكون أعمار الأطفال ستّ سنوات يمكنهم أن يؤثروا على قرارات شراء سيارة الأسرة. وبمعرفة هذه الحقيقة، قدمت تويوتا حديثا حملة إعلانات جديدة تركز على الأطفال لسيارتها المينيفان سيينا Sienna. فبينما ركزت إعلانات الميني فان الأخرى على لاعبي الكرة، بيّنت إعلانات سيينا الجديدة الأطفال يعبرون عمّا يريدوه من المينيفان. وفي إحدى النقاط، على سبيل المثال، ينتظر المهندسون في مركز تصميم سيينا بقلق ما الذّي سيهتزّ فعلا من قذائف الشّركة الكبيرة. وبدلا من ذلك، في اندفاع ثلاث فتيات على الدّرّاجات واللاّتي بدأن سمات طلب معينة، وقدمن نصيحة أخرى. "أريد مائة ماسك كوب،" قالت إحداهن ذلك. "هل 14 مناسب؟" سألها المهندس. ويستخلص الإعلان: "كل شيء يريده الأطفال. وكل شيء تحتاجه". (٢٠) ويضيف موقع ويب سيينا: "تكون السّعادة وراثيّة – وأنت تحصل عليها من أطفالك!"



ؤثرات على شراء العائلة: تستهدف لويس النساء، واللاّتي لهن المبادرة بنسبة 80% في قرارات تحسين المنازل. "اغري ساء، لأنّهن سيسحبن أزواجهن ورائهنّ".

الأدوار، والحالة

ينتمي الفرد إلى عدد من المجموعات – الأسرة، والنّوادي، والتّنظيمات. ويمكن تعريف موقع الفرد في كل مجموعة بالنسبة إلى كل من الدّور، والحالة. يتكون *الدّور role* من أنشطة يتوقّع النّاس تأديتها طبقا للشخص الموجود حولهم. ويحمل كل دور *حالة status* تعكس القيمة العامة التي يعطيها المجتمع له.

وعادة يختار النّاس المنتجات التي تظهر حالتهم في المجتمع. لنأخذ الدّور الذّي تلعبه الأمّ العاملة. في شركتها، تلعب دور مديرة العلامة التّجاريّة، وفي عائلتها، تلعب دور الزّوجة والأمّ، وفي أحداثها الرياضية المفضلة، تلعب دور المعجبة شديدة الحماس. وكمديرة للعلامة التّجاريّة، ستشتري نوع الملابس التي تعكس دورها، وحالتها في شركتها.

العوامل الشّخصية Personal Factors

تتأثر قرارات المشتري بالسّمات الشّخصيّة أيضا مثل عمر *age* المشتري، و مرحلة دورة حياة الأسرة *family life cycle stage*، و العمل *occupation*، و الحالة الاقتصادية *economic situation*، و نمط الحياة *lifestyle*، و الشّخصيّة *personality*، و المفهوم الذّاتي *self-concept*.

مرحلة العمر، ونمط الحياة

يغير النّاس المنتجات، والخدمات التي يشتروها خلال فترة حياتهم. وعادة ترتبط أذواق الطّعام، والملابس، والأثاث، والاستجمام بالعمر. كما يتشكّل الشّراء بمرحلة دورة حياة الأسرة *family life cycle* أيضا - المراحل التي يمكن أن تمر خلالها الأسر مع نضجها عبر الوقت. وعادة يعرف المسوقون أسواق هدفهم بالنسبة إلى مرحلة دورة الحياة، ويطوروا المنتجات، وخطط التّسويق المناسبة لكلّ مرحلة.

وتقليديا، تشمل مراحل دورة الحياة العزاب الصّغار، والأزواج مع أطفال. إلاّ أن المسوقين يتوجّهوا الآن إلى عدد متزايد من المراحل غير التقليدية مثل الأزواج (أي رجل وامرأة) غير المتزوجين، والعزاب متأخري الزّواج، والأزواج دون أطفال، والأزواج من نفس الجنس (أي الشواذ)، والآباء الأفراد، والآباء الممتدين (هؤلاء الذّين لديهم أولاد كبار يعودوا للمنزل)، وغيرهم.

حديثا، عدلت سوني Sony طريقة تسويقها كي تستهدف مستهلكي المنتجات، والخدمات بناءعلى مراحل حياتهم. فكوّنت وحدة جديدة تسمي جزء تسويق قطاع المستهلك Consumer Segment Marketing Division، والذّي عرف سبع قطاعات لمراحل الحياة. وتشمل، ضمن أشياء أخرى، الجيل واي Gen Y (الأقلّ من 25 سنة)، والمهنيين صغار السّن/ مزدوجي الدّخل ودون أطفال Young Professionals/D.I.N.Ks. (double income no kids) (تتراوح أعمارهم من 25 سنة إلى 34 سنة)، والأسر Families (تتراوح أعمارهم من 34 سنة إلى 54 سنة)، و المتضخمين Zoomers (من 55 سنة فأكثر). وهدف سوني هو إنتاج ولاء للعلامة التجارية مبكرا في دورة الحياة، وإلى تطوير علاقات طويلة المدى. "فالهدف هو القرب أكثر من المستهلكين،" يقول ذلك منفذ تسويق سوني. (٢١)

العمل

يؤثر عمل الفرد على شرائه السّلع، والخدمات. فيميل عمّال الياقات الزّرقاء إلى شراء ملابس عمل أكثر خشونة، بينما يشتري المنفّذون حلل أعمال أكثر. ويحاول المسوقون أن يعرفوا المجموعات الوظيفيّة التي لها اهتمام أكثر من المتوسّط في منتجاتهم، وخدماتهم. كما يمكن أن تتخصّص الشّركة في إنتاج المنتجات التي تحتاجها مجموعة وظيفيّة معينة.

مثال ذلك، تنتج كارهارت Carhartt ملابس عمل غليظة، وخشنة، ومتينة - ما تسمبه "المعدات الأصلية للعامل الأمريكي. فإذا حملت ملابس من جاكتات إلى معاطف وبطانات الأوفورولات ... اسم

كارهارت، سيكون الأداء خرافيا". ويحمل موقع الويب الخاصّ بها شهادات حقيقيّة من عملاء كارهارت الذّين يعملون أعمالا شاقّة. فيذكر أحد الكهربائيين الذّي يصارع البرد في منطقة قطبيّة شماليّة في كندا أنه يرتدي أوفورول مبطن من كارهارت للعمل في القطب الشّمالي، وجاكت للعمل في القطب الشّمالي، وملابس أخرى لأكثر من سنتين دون أن يقطع زرار واحد فقط، أو يتمزق أحد الجيوب". ويقول أحد مدرّبي الحيوانات في كاليفورنيا California عن بنطاله الجينز من كارهارت: "لم يجعله يشعر بالدّفء فقط، وإنّما حماه من أحد الأسود اللاّعبة، ومخالبه الحادة جدّا". (٢٢)

الحالة الاقتصادية

تؤثر الحالة الاقتصادية للفرد على اختياره المنتج. فيراقب مسوقو السّلع حسّاسة الدّخل اتّجاهات الدّخل الشخصي، والوفورات، ومعدلات الفائدة. فإذا أشارت المحددات الاقتصادية إلى كساد يستطيع المسوقون أن يتّخذوا خطوات لإعادة تصميم منتجاتهم، أو تغيير أوضاعها، أو تغيير أسعارها بصورة دقيقة. ويستهدف بعض المسوقين المستهلكين الذّين لديهم كميّات من الأموال، والموارد، ويغيّروا الأسعار لتتّفق معهم. مثال ذلك، تحدّد شركة رولكس Rolex موقع ساعاتها الفاخرة بأنّها، "تقدير للأناقة، وموضوع للحب، ورمز لكلّ الأوقات". ويستهدف مسوقون آخرون المستهلكين الأكثر تواضعا. فتصنع تيمكس Timex ساعات من السّهل أكثر شراؤها، والتي "تأخذ العض، وتستمر في العمل take a licking and keep on tickimg".

نمط الحياة

يمكن أن يكون للنّاس من نفس الثّقافة الفرعيّة، والطّبقة الاجتماعية، والوظيفة أنماط حياة مختلفة. ويكون نمط الحياة **lifestyle** نمط الفرد في الحياة كما هو معبر عنه في *رسوماته البيانية psychographics*. ويشمل قياس أبعاد الأنشطة، والاهتمامات، والآراء *AIO dimensions* - *الأنشطة activities* (العمل، والهوايات، والشّراء، والرّياضات، والأحداث الاجتماعية)، و *الاهتمامات interests* (الطّعام، والأزياء، والأسرة، والاستجمام)، و *الآراء opinions* (عن أنفسهم، والموضوعات الاجتماعية، والأعمال، والمنتجات). ويستخلص نمط الحياة شيئا معينا أكثر من الطّبقة الاجتماعية للفرد، أو شخصيّته. ويحدّد نمط عمل الفرد الكامل، وتداخله في العالم.

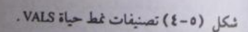
> **نمط الحياة lifestyle**
> نمط الفرد في الحياة كما هو معبر عنه في أنشطته، واهتماماته، وآرائه.



تنتج كارهارت Carhartt ملابس عمل غليظة، وخشنة، ومتينة - ما تسميه "المعدات الأصلية للعامل الأمريكي".

وطورت العديد من شركات الأبحاث تصنيفات نمط الحياة. وأكثرها استخداما هو طوبوغرافيا قيم وأنماط حياة *Values and Lifestyles (VALS)* استشارات إس آر آي SRI Consulting (انظر شكل (٥-٤)). تصنّف VALS النّاس طبقا لكيف ينفقوا مالهم، ووقتهم. فيقسموا المستهلكين إلى ثمان مجموعات بناء على بعدين رئيسيّين: التوجه الذّاتي، والموارد. تشمل مجموعات *التوجه الذّاتي self-orientation* المستهلكين الموجهين للمبادىء *principle-oriented* الذّين يشتروا بناء على رؤيتهم للعالم، والمشترون الموجهون للحالة *status-oriented* الذّين يبنون مشترياتهم على إجراءات الآخرين، وآرائهم، والمشترين الموجهين للإجراء *action-oriented* الذّين تقودهم رغبتهم في النّشاط، والتنوع، وأخذ المخاطرة.

كما يصنّف المستهلكون في كل توجه تصنيفات أكثر إلى هؤلاء الذّين لديهم موارد غزيرة *abundant resources*، وهؤلاء الذّين لديهم *أقلّ الموارد minimal resources*، اعتمادا على إذا كان لديهم مستويات



شكل (٥-٤) تصنيفات نمط حياة VALS.

مرتفعة، أو منخفضة من الدّخل، والتّعليم، والثّقة الذّاتيّة، والطّاقة، وعوامل أخرى. ويصنّف المستهلكون الذين لديهم مستويات موارد مرتفعة جداً، أو منخفضة جداً بغض النّظر عن توجهاتهم الذّاتيّة (المبتكرون innovators، والباقون على قيد الحياة survivors). يكون المبتكرون أناسا لديهم الكثير جداً من الموارد التي تمكنهم من أن ينغمسوا في أي من أو كل توجهاتهم الذّاتيّة. وبالمضاهاة، يكون الباقون على قيد الحياة أناسا لديهم قلة قليلة من الموارد لدرجة أنهم لا يظهروا تحفيزا أوليا قويا. ويجب أن يركزوا على تلبية الاحتياجات بدلا من تحقيق الرّغبات.

قامت شركة بيرة أيرون سيتي Iron City، وهي علامة تجاريّة مشهورة في بيتسبورج Pittsburgh باستخدام VALS في تجديد صورتها، وتحسين مبيعاتها. وكانت أيرون سيتي تخسر مبيعاتها - فكان مستخدموها كبار السّن الرئيسيون يقلّلون من شرب البيرة، ولم يكن النّاس الأصغر سنا يشتروا هذه العلامة التّجاريّة. وطبقا لبحث VALS، يكون الرّجال ذوي الخبرة experiencers الأكثر شربا للبيرة، يليهم المكافحون

strivers. وميز الرّجال في هذه القطاعات شاربي أيرون سيتي على أنهم عمّال ياقات زرقاء في مصانع الصّلب يتوقّفوا في الحانة المحلّية لاحتساء البيرة. إلاّ أنهم رأوا أنفسهم أكثر تحضرا، وعملا شاقا، ومحبي للمزاح. ورفضوا بقوّة صورة الصّناعة الثّقيلة المتقادمة لبيتسبورج. وبناء على هذا البحث، أنتجت أيرون سيتي إعلانات تربط بيرتها بالصّورة الذّاتيّة الجديدة لمستهلكيها المستهدفين. ومزجت الإعلانات صور بيتسبورج القديمة بصور المدينة الجديدة الديناميكية، ومناظر ذوي الخبرة experiencers، والمكافحين strivers من صغار السّن المازحين، والعاملين أعمالا شاقّة. وخلال شهر واحد من بداية الحملة، قفزت مبيعات أيرون سيتي بنسبة 26%.(٢٣)

كما يمكن استخدام تجزئة نمط الحياة في فهم سلوك الإنترنت. فطورت شركة فورستر Forrester مخطّطها "التكنوجرافيك technographic"، والذّي يقسم المستهلكين طبقا لدوافعهم، ورغباتهم، ومقدرتهم على الاستثمار في التّقنية. ويقسم الإطار النّاس إلى الفئات التالية:(٢١)

- المتقدّمون السريعون *Fast Forwarders*: أكبر المنفقين على تقنية الحاسب. وهم المتبنون المبكرون للتّقنية الجديدة للاستخدام المنزلي، والمكتبيّ، والشخصي.
- مربو العمر الجديد *New Age Nurturers*: وهم منفقون كبار ايضا لكنّهم يركزوا على التّقنية للاستخدام المنزلي، مثل الحاسبات الشّخصيّة للأسرة.
- بطاطس الفأر *Mouse Potatoes*: مستهلكون متخصّصين في التّسلية التداخلية، ويرحبوا بالإنفاق على الأحدث "في تقنية التّسلية technotainment".
- المكافحون تقنيا *Techno-Strivers*: المستهلكون الذّين يستخدموا التّقنية في كسب حافة وظيفيّة أساسا.
- التقليديون *Traditionalists*: أناس المدن الصّغيرة، والمتشككون في التّقنية الأبعد من الأساسيات.

استخدمت دلتا للخطوط الجويةDelta Airlines التكنوجرافيك Technographics في استهداف مبيعات التّذاكر في الخط المفتوح بصورة أفضل. فأنتجت حملات تسويق للمتقدّمين السريعين Fast Forwards، ومربي العمر الجديد New Age Nurtures، وألغت "متشائمي التّقنية Technology Pessimists،" من قائمة استهدافها.

أنماط الحياة: لترويج صورة جديدة، مزجت ايرون سيتي للبيرة الإعلانات صور بيتسبورج القديمة بصور المدينة الجديدة الديناميكية، ومناظر ذوي الخبرة experiencers، والمكافحين strivers من صغار السّن المازحين، والعاملين أعمالا شاقة.

الشّخصيّة، والمفهوم الذّاتي

تؤثر الشّخصيّة المميّزة لكلّ فرد سلوك شرائه. وتشير **الشّخصيّة personality** إلى السّمات النفسيّة الفريدة التي تقود إلى اتساق نسبي، واستجابة مستمرّة لبيئة الفرد الخاصّة به. وعادة توصف الشّخصيّة بالنسبة إلى السّمات مثل الثّقة في النّفس، والسّيطرة، والاجتماعيّة، والاستقلال، والدفاعية، والتكيفية، والهجوميّة. ويمكن أن تفيد الشّخصيّة في تحليل سلوك المستهلك لمنتج معين، أو اختيارات علامات تجاريّة معينة. مثال ذلك، اكتشف مسوقو القهوة أن محتسي القهوة بكثرة يميلوا إلى أن يكونوا اجتماعيين أكثر. لذلك، لجذب العملاء، أنتجت ستاربوكس Starbucks، وبيوت قهوة أخرى بيئات يمكن أن يستريح النّاس فيها، ويكونوا اجتماعيين أثناء تناولهم فنجانا من القهوة السّاخنة.

الشّخصيّة personality
السّمات النفسيّة الفريدة التي تقود إلى اتساق نسبي، واستجابة مستمرّة لبيئة الفرد الخاصّة به.

وتكون الفكرة أن للعلامات التّجاريّة شخصياتها ايضا، وأن من المرجح أن يختار المستهلكون العلامات التّجاريّة التي تتّفق شخصياتها مع شخصيّاتهم. وتكون **شخصيّة العلامة التّجاريّة brand personality** الخليط المحدد من السّمات البشرية الذّي يمكن أن يساهم في التّوافق مع علامة تجاريّة معينة.

وعرف أحد الباحثين خمس سمات لشخصية العلامة التّجاريّة. (٢٥)

شخصيّة العلامة التّجاريّة brand personality
الخليط المحدد من السّمات البشرية الذّي يمكن أن يساهم في التّوافق مع علامة تجاريّة معينة.

١) الإخلاص (الأمانة، والمأمون، والمرح)

٢) الإثارة (الجرأة، والشّجاعة، والتخيل، والحداثة)

٣) الجدارة (العولية، والذكاء، والنّجاح)

٤) ارتفاع الثّقافة (الطّبقة العليّا، والجاذبية الشّخصيّة)

٥) الخشونة (بدائيّ، وغليظ)

ووجد الباحثون أن عددا من العلامات التّجاريّة المشهورة تميل إلى مصاحبة سمة معينة واحدة بقوة: ليفي Levi تصاحب "الخشونة ruggedness"، و إم تي في MTV تصاحب "الإثارة excitement"، وسي إن إن CNN تصاحب "الإخلاص sincerity". لذلك، تجذب هذه العلامات التّجاريّة الأفراد المتمتعين بدرجة أعلى من نفس السّمات الشّخصيّة.

ويستخدم الكثير من المسوقين مفهوما مرتبطا بالشّخصية – *المفهوم الذّاتي sellf-concept* للفرد (والذّي يسمي *الصّورة الذّاتية self-image* ايضا). ويكون مدخل المفهوم الذّاتي أن ما يمتلكه النّاس يساهم في كينوناتهم، ويعكسها، أي "نحن نكون ما نملكه". لذلك، لفهم سلوك المستهلك يجب أن يفهم المسوقون العلاقة بين المفهوم الذّاتي للمستهلك، وممتلكاته.

العوامل النفسيّة Psychological Factors

تتأثر اختيارات شراء الفرد بأربعة عوامل نفسيّة رئيسية: *الدافعية motivation*، *والإدراك perception*، و *التعلم learning*، و *المعتقدات والمواقف beliefs and attitudes*.

التحفيز (أو الدافعية)

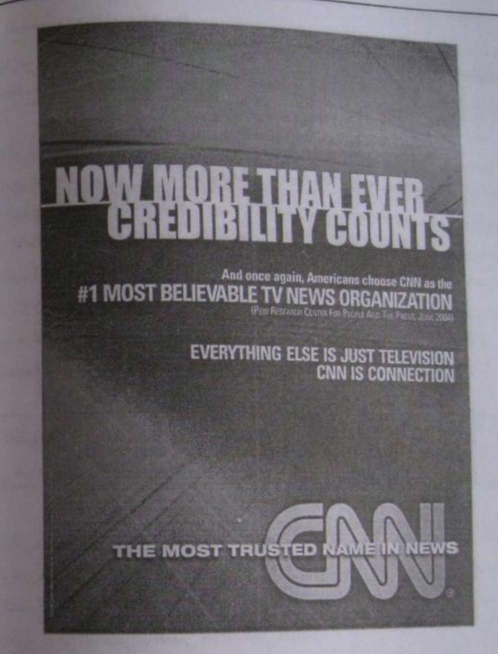
للفرد العديد من الاحتياجات في أي وقت معين. بعضها يكون *بيولوجيا biological*، تظهره حالات الشد مثل الجوع، أو العطش، أو عدم الرّاحة. ويكون بعضها الآخر *نفسيّا psychological*، يظهر من الحاجة إلى التمييز، أو الاحترام، أو الانتماء. تصبح الحاجة *دافعا، أو تحفيزا motive* عندما ترتفع إلى مستوى كاف من الشدة. وتكون **الحاجة need** (أو *القيادة drive*) الحاجة التي تضغط بدرجة كافية لتوجيه الشّخص ليسعي إلى تحقيقها. وطور علماء النّفس نظريّات التحفيز البشري (الدافعية البشرية)، وللنّظريّتين الأكثر انتشارا – نظريتي سيجموند فرويد Sigmund Freud، وأبراهام ماسلو Abraham Maslow – معاني مختلفة جدّا لتحليل، وتسويق المستهلك.

التحفيز (القيادة) motive (drive)
الحاجة التي تضغط بدرجة كافية لتوجيه الشّخص ليسعي إلى تحقيقها.

فافترض سيجموند فرويد أن النّاس غير واعين بصورة كبيرة بالنسبة إلى العوامل النفسيّة الحقيقيّة التي تشكل سلوكهم، ورأي الفرد وهو يمثل العديد من الاندفاعات أثناء نموه. ولا تنتهي هذه الاندفاعات، ولا تقع تحت التحكم الكامل، وتتواجد في الأحلام، أو في زلات اللّسان، أو في السّلوك العصبيّ، والأستحواذي، أو في الاضطراب العقليّ psychoses في النهاية.

وتقترح نظريّة فرويد أن قرارات شراء الفرد تتأثّر بشبه الوعي بالمحفزات (أو بالدّوافع) التي قد لا يفهمها المشتري فهما كاملا. لذلك فإن مزدهر الأطفال كبير السّن الذّي يشتري سيارة رياضيّة BMW 330Ci لها سقف يمكن طيّه يمكن أن يوضح أنه يحب ببساطة الشّعور بالرّياح تتخلّل شعره. وعلى مستوى أعمق، قد يكون في محاولة لإبهار آخرين بنجاحه. وعلى مستوى أعمق من ذلك ايضا، قد يشتري السّيارة ليشعر بأنّه صغير السّن، ومستقلّ مرّة أخرى.

ويشير مصطلح *بحث التحفيز (الدافعية) motivation research* إلى البحث الكيفي المصمم لجس الدّوافع شبه الواعية المخبأة للمستهلكين. ويجمع باحثو الدافعية معلومات معمقة من عينات صغيرة من المستهلكين للكشف عن الدافع الأعمق لاختياراتهم المنتج. وتتراوح الأساليب من إكمال جمل، ومصاحبة كلمات، واختبارات تفسير كرتون، إلى جعل المستهلكين يصفوا مستخدمي علامة تجاريّة معينة، أو يكونوا أحلام يقظة وتخيلات خاصّة بالعلامات التّجاريّة، أو حالات الشّراء (انظر "التّسويق الحقيقي" (٥-١)).



شخصيّة العلامة التّجاريّة: تميل العلامات التّجاريّة المعروفة معرفة جيدة إلى أن تصاحب بقوّة إحدى سمات معينة: فتعني CNN الثّقة.

تستخدم الكثير من الشّركات فرقا من علماء النّفس، وعلماء الانثروبولوجي (علم الإنسان)، وعلماء اجتماع آخرين لإجراء البحث الدافعي. وتعقد إحدى الوكالات بصورة روتينيّة لقاءات شخصيّة فردا مقابل فرد مثل المعالجين للخوض في داخليات عمل المستهلكين. وتطلب وكالة أخرى من المستهلكين أن يصفوا علاماتهم التّجاريّة المفضلة كحيوانات، أو سيارات (مثال ذلك، كاديلاك مقابل شيفورليه) كي يجروا تقويما للمكانة الاجتماعية المصاحبة للعلامات التّجاريّة المختلفة. كما تطلب وكالة أخرى من المستهلكين أن يرسموا أشكالا لمستخدمي العلامات التّجاريّة التقليدية. وطلبت الوكالة، في إحدى الحالات من 50 مشارك

أن يرسموا الشكل التخطيطي لما يبدو عليه المشترون لعلامتين تجاريتين مختلفتين من خليط الكيك. وخطّطت المجموعة عملاء بيلسبوري Pillsbury كأنواع الجدّات مرتديات المريول بينما رسموا مشتري دونكان هينز Duncan Hines كنساء رشيقات عصريات.

وسعي أبراهام ماسلو إلى توضيح لماذا يقاد النّاس باحتياجات معينة في أوقات معينة. لماذا ينفق أحد الأفراد الكثير من الوقت، والجهد على السّلامة الشّخصيّة، وينفق آخر على احترام الآخرين؟ إجابة ماسلو هي أن الاحتياجات البشرية تكون مرتبة في هرميّة كما هو مبيّن في شكل (٥-٥)، مع وجود الأكثر ضغطا في القاعدة، والأقلّ ضغطا في القمة. وتشمل الاحتياجات *النفسيّة* *psychological*، واحتياجات االسلامة *safety*، والاحتياجات *الاجتماعية* *social*، واحتياجات *تحقيق الذّات* *sellf-actualization*.



شكل (٥-٥) هرميّة احتياجات ماسلو.

المصدر: من *motivation and Personality* by Abraham H. Maslow. Copyright 1970 by Abraham H. Maslow. Copyright 1954, 1987 by Harper & row Publishes, Inc. أعيدت طباعته بتصريح من Addison-Wesley Educational Publishhers Inc. انظر ايضا Barbara Marx Hubbard, "seeking Our Future Potentials," *The futurist*, May 1998, pp. 29-32.

يحاول الفرد أن يلبي حاجته الأكثر أهمية أوّلا. وعند تلبية هذه الحاجة، يتوقّف تحفيزة (دافعه) لها، ويحاول أن يلبي الحاجة الأكثر أهمّية التّالية لها. مثال ذلك، لن يهتمّ النّاس المعرضين لمجاعة (حاجة نفسيّة) بآخر الأحداث في العالم (احتياجات تحقيق الذّات)، ولا بكيف يراهم الآخرون أو يحترموهم (احتياجات اجتماعية أو احترام)، ولا حتي بما إذا كان، ا يتنفّسوا هواءا نظيفا (احتياجات السّلامة). لكن كلما تمت تلبية حاجة مهمة يأتي الدّور على الحاجة الأكثر أهمية التّالية.

التسويق الحقيقيّ (٥-١)

بحث "اللمس، والإحساس": العوامل النفسيّة للمستهلكين

عادة لا يعرف المستهلكون، أو لا يمكن أن يصفوا كيف يتّخذون إجراء بالكيفيّة التي يتّخذونها به. لذلك، يستخدم باحثو المحفزات (الدوافع) أساليب جس متنوّعة للكشف عن الانفعالات، والمواقف تجاه العلامات التّجاريّة، ومواقف الشّراء. وفي بعض الأحيان تتراوح هذه الأساليب الغريبة من اختبارات تفسير مدونة، ومصاحبة حرّة لجعل المستهلكين يبنوا أحلام يقظة، وخيالات عن العلامات التّجاريّة، أو مواقف الشّراء. ويقدم أحد الكتاب الملخّص التّالي لجلسة أبحاث دوافع:

صباح الخير، سيّداتي وساداتي، لقدّ استدعيناكم اليوم لبحث مستهلك بسيط. والآن، عليكم بالنّوم على الوسائد، وإلقاء كل العوائق من النّافذة، ودعونا نجرب مصاحبة حرّة بسيطة. أوّلا، فكروا في العلامات التّجاريّة كما لو كانت أصدقاءfriends لكم. تخيّلوا أن بمقدوركم الكلام إلى عشاؤكم أمام التلفاز. ما الذّي تقولوه؟ وما الذّي يقوله لكم؟ . . . الآن، فكروا في الشامبو الذّي تستخدموه كما لو كان حيوانا. استمرّوا، ولا تخجلوا. هل سيكون حيوان البندا أو أسد؟ أو حيّة أو دودة صوف؟ وبالنسبة إلى تمريننا النهائيّ، دعونا نجلس، ونسحب تخيلاتنا. أرسموا صورة لإحدى مستخدمات خليط كيك تقليدّي. هل ترتدي مريولا، أو لباس البيت؟ أو حلة أو رداء حديث؟

تبدو مثل أساليب الإسقاط هذه بلهاء. إلاّ أن المزيد، والمزيد من المسوقين يستخدموا مثل هذه الطّرق للمسّ والاحساس لحفر عميقا في نفسيات المستهلكين، وتطوير استراتيجيات تسويق أفضل. مثال ذلك، استخدمت شركة شل للنّفط Shell Oil بحث المحفزات (الدّوافع) في محاولة للكشف عن الأسباب الحقيقيّة من وراء هبوط المبيعات لعقد من الزّمان:

كان مدير إعلان المنشأة لشركة شل للنّفط، سيكستوس أوشلي Sixtus Oeschle، في قمة تعبه. فقد عملالأشهر هو وفريقه على التوغل بعمق في نفسيّة المستهلك. ولأشهر لم يصلوا إلاّ إلى فراغ. "لقدّ جربنا منشطات الذّاكرة السيكوجرافية psychographic memory،" تذكر هذا. "وجربنا عملية الأحلام". وكلها دون نتيجة. وعند إحدى النقاط، كنّا نعطي المبحوثين قطعا من الطّين الصلصال ونطلب منهم تشكيل أشكالا تعبر عن مشاعرهم الداخلية تجاه شل.

وآن الأوان ليقرّر أوشلي أن يجرب شيئا ثوريا. فكي تعطي شل جذبا أكثر لعلامتها التّجاريّة من الوقود عليها أن تتعمّق – وتتعمّق أكثر. واستدعي أوشلي باحث مستهلك متخصص في مجموعات التّركيز التي تعقد تحت التنويم المغناطيسي. وفاجأت التّوقعات، طبقا لقول أوشلي، حتي المتشككين، "يجب أن أقول لك، أنها كانت رائعة، رائعة جدّا،" طبقا لقوله. فبعد أنّ خفتت الأضواء، أخذ الباحث المبحوثين للوراء وللوراء – للوراء على طول الطّريق إلى طفولتهم". "لقدّ استمر في الحفاظ على أخذهم للوراء فقط،" يقول أوشلي ذلك، "حتي . . . طبقا لقوله، "اذكر لي أول تجربة لك مع محطة وقود". وحدث استرجاع فعلي لذاكرة النّاس. أعني أنهم ذهبوا فعلا إلى هناك، وكانوا يقولوا، "كنت أبلغ من العمر ثلاث سنوات ونصف. وكنت في المقعد الخلفي لسيارة أبي الشيفورلية الجديدة تماما"، لقدّ كان هذا كما لو كان بالأمس بالنسبة لهم. لقدّ كان هذا مدهشا".

إلاّ أن الاختراق الحقيقيّ أتي بعد استيقاظ المبحوثين من غشيتهم. "فعندما أعادهم جميعا سألهم عمّا يفضّلوه لدي متعهد تموين الوقود،" يقول أوشلي هذا، "وما فاجأني هو أن هذا كان مرتبطا بالنسبة إلى الفرد بتجربته في فترة الشباب". وتطوّعت إحدى السّيدات بقولها أنّها دائما تملأ خزان وقودها من عند تكساكو Texaco. "وسألناها لماذا،" يتذكّر ذلك أولي. "وقالت: لا أعرف، واعتقد أنّني اشعر بالرّاحة فقط تجاه تكساكو. حسنا، لقدّ كانت هذه هي نفي الطّفلة ذات الثّلاث سنوات ونصف التي وجدت في المقعد الخلفيّ لسيارة والدها".

وتصمّم شل الآن طرق تسويق جديدة بناء على التبصرات المكتسبة من هذه المجموعات. واعتقدت شل بصورة خاطئة أن النّاس لا يبدأوا في شراء الوقود حتي يبلغوا من العمر 16 سنة ولا حاجة إلى استهداف المستهلكين الأصغر من ذلك. "فلم يخطر ذلك على بال شل،" طبقا لقول اوشلي. "وفوجئنا . . . بأنّنا من الأفضل التّعرف على كيفيّة التّأثير الإيجابيّ على النّاس في أعمارهم الصّغيرة".



بحث المحفزات (الدوافع): صممت شركة شل طرق تسويق جديدة مبنية على التبصرات المكتسبة من بحث محفزات (دوافع) مجموعات سائقي السيارات والذي بين أن مشاعرهم الحالية تجاه الوقود تنبع من تجاربهم السابقة في أيام الطفولة.

يرفض بعض المسوقين مثل بحث الدّوافع هذا على أنه كلام لا معني له. لكن، مثل شل وديملر كريزلر، تخوض الكثير من الشّركات الآن في العمق المظلم للاوعي المستهلكين. "لقدّ اعتنق رواد الصّناعة مثل هذه التكتيكات،" يدعى ذلك أحد المحلّلين. "ففي شركات مثل كرافت Kraft، وكوكاكولا Coca-Cola، وبروكتر وجامبل Prockter & Gamble، وديملر كريزلر DaimlerChrysler شجع أكثر الاستشاريين شهرة ليس من [شركات الاستشارات التقليدية مثل مككينسي McKinsey. وإنّما أتوا] من استشارات علامات تجاريّة مثل ارشيتايب ديسكوفريز Archetype Discoveries، وسيكولوجيكس PsychoLogics، وسيميوتيك سوليوشنز Semiotic Solutions على مثل هذه الأبحاث.

المصادر: أمثلة مستخلصة من Ruth Shaltir, "The Return of the Hidden Persuaders," *Salon Media*, September 27, 1999, accessed online at www.salon.com. . انظر أيضا Annetta Miller and Dody Tsiantar, "Psyching Out Consumers," *Newsweek*, February 27, 1989, pp. 46-47; Gerry Khermouch, "Consumers in the Mist," *Business*

Week, February 26, 2001, pp. 92-94; Alison Stein Wellner, "Research on a Shoestring," *American demographics*, April 2001, pp. 38-39; Phil Patton, "Car Shrinks," *Fortune*, March 18, 2002, pp. 187-190; and "PT Cruiser," *Journal of Business and Design*, accessed online at the Corporate Design Foundation Web site, www.cdf.org, June .2002

الإدراك

يكون الشّخص معدا لاتّخاذ إجراء. وتتأثّر كيفيّة إتخاذه الإجراء على إدراكه للموقف. فكلنا نتعلّم عن طريق اتباع المعلومات من خلال حواسنا الخمسة: البصر، والسّمع، والشّم، واللمس، والتذوق. إلاّ أن كل منّا يستقبل هذه المعلومات الحسية، وينظمها، ويفسّرها بطريقة فرديّة. ويكون **الإدراك perception** العمليّة التي يختار بها النّاس المعلومات، وينظموها، ويفسّروها لتكوين صورة ذات معني للعالم.

الإدراك perception العمليّة التي يختار بها النّاس المعلومات، وينظموها، ويفسّروها لتكوين صورة ذات معني للعالم.

ويمكن أن يكون للنّاس إدراكات مختلفة لنفس التّنبيه بسبب ثلاث عمليات إدراكية: الانتباه الاختياريّ، والتّشويه الاختياريّ، والاستبقاء الاختياريّ. فيتعرّض النّاس للكثير من المنبهات كل يوم. مثال ذلك، يقدر أحد المحلّلين أن النّاس يتعرّضوا لحوالي 5,000 إعلان في اليوم.(٢٥) ومن المستحيل للفرد أن يوجه انتباها لكلّ هذه المنبهات. ويعني *الانتباه الاختياريّ selective attention* – ميل النّاس إلى غربلة (أو تنقية) معظم المعلومات التي يتعرّضوا لها – أن على المسوقين أن يعملوا بجدية خاصّة لشدّ انتباه المستهلك.

وحتي المنبه الذّي يلاحظه الفرد لا يأتي دائما بالطّريقة المستهدفة. فيستقبل كل فرد المعلومات الواردة في الحالة الذّهنيّة الموجودة. ويصف *التّشويه الاختياريّ selective distortion* ميل النّاس لتفسير المعلومات بالطّريقة التي تدعم ما يؤمنوا به بالفعل. مثال ذلك، إذا لم تثق في إحدى الشركات فيمكنك أن تدرك أن إعلاناتها الأمينة يكون مشكوك فيها. ويعني التّشويه الاختياريّ أن المسوقين يجب أن يحاولوا أن يفهموا الحالات الذّهنيّة للمستهلكين، وكيف تؤثر على تفسيراتهم لمعلومات الإعلان، والبيع.

كما ينسّي النّاس الكثير ممّا يتعلّموه أيضا. ويميّلوا إلى الاحتفاظ بالمعلومات التي تدعم مواقفهم، ومعتقداتهم. وبسبب *الاستبقاء الاختياريّ selective retention*، من المرجح أن يتذكّر الناس النقاط الجيدة التي تذكر عن العلامات التجارية المنافسة. وبسبب التعرض الاختياريّ، والتشوه الاختياريّ، والاستبقاء الاختياريّ، على المسوقين أن يعملوا بجدّيّة لتوصيل رسائلهم من خلالها إلى المستهلكين. وتوضح هذه الحقيقة لماذا يستخدم المسوقون الكثير من الأمور الدرامية، والتّكرار في إرسال رسائلهم إلى السّوق.

ورغم قلق معظم المسوقين بالنسبة إلى ما إذا كان سيحدث إدراك لعروضهم بالمرة، فإن بعض

المستهلكين يقلقوا من أنهم سيتأثّروا برسائل التّسويق دون أن يعرفوها بالمرة ايضا – من خلال *إعلان اللاّوعي subliminal advertising*. ففي سنة 1975، أعلن أحد الباحثين أنه فوجيء بالعبارات "تناول بوبكورن Eat Popcorn"، و "اشرب كوكاكولا Drink Coca-Cola" على الشّاشة في مسرح نيوجرسي New Jersey كل 5 ثواني لفترة 1/300 من الثّانية. وذكر أنه رغم أن المشاهدين لم يدركوا بوعي هذه الرّسائل، إلاّ أنهم امتصوها دون وعي، واشتروا بوب كورن أكثر بنسبة 58%، وكوكاكولا أكثر بنسبة 18%. وفجأة أصبح المعلنون، ومجموعات حماية المستهلك متزايدي الاهتمام بإدراك اللاّوعي. فيخاف النّاس من غسيل المخّ، وأوضحت كاليفورنيا California، وكندا Canada أن الممارسة غير قانونيّة. ورغم أن الباحثين أقروا فيما بعد بأن البيانات كانت مركبة، إلاّ أن الموضوع لم ينتهي. فلا زال بعض المستهلكين يشعرون بأنّهم يعاملوا برسائل اللاّوعي.

ولم تجد العديد من الدّراسات التي أجراها علماء النّفس، وباحثو المستهلك رابطا بين رسائل اللاّوعي، وسلوك المستهلك. ويبدو أن إعلان اللاّوعي ليس له القوّة التي تبدو من موقف النّقاد. فيسخر معظم المعلنين من فكرة تآمر الصّناعة لخداع المستهلكين من خلال رسائل "غير مرئيّة invisible". يقول أحد الداخلين في الصّناعة: [يعتقد بعض المستهلكين أنّنا] سحرة يمكننا أن نخدعهم. وكما نعرف جميعا، فيما بيننا فقط، لدي معظمنا صعوبة في الحصول على زيادة 2% في المبيعات بمساعدة 50 مليون دولار في الأوساط، وصور الجنس، والمال، والقوّة، و [الدّوافع] الأخرى للعواطف الإنسانيّة متطرّفة الشّعور. والفكرة الرئيسية [لنا] كمحرّكين للدمي المتحرّكة، نشد خيوط لدمي المستهلك المتحرّكة بقسوة، هي حمل الكثير جدّاً". (٢٧)

التّعلم

عندما يتخذ النّاس إجراء فإنّهم يتعلّموا. يصف **التّعلم learning** التّغييرات في سلوك الفرد النّاتجة من التّجربة. ويقول منظرو التّعلم أن معظم سلوك الفرد يتم تعلمه. ويحدث التّعلم من خلال تداخل *القيادة drives*، و *التّنبيه stimuli*، و *التلميحات cues*، و *الاستجابات responses*، و*التّعزيز reinforcement*.

التّعلم learning التّغيرات في سلوك الفرد النّاتجة من التّجربة.

تكون *القيادة drive* منبها قويا داخليا يطالب بإتخاذ إجراء. وتصبح قيادتها دافعا عندما توجه إلى شيء منبه *stimulus object*. مثال ذلك، قيادة الشّخص لتحقيق الذّات يمكن أن تدفعه إلى النّظر في شراء كاميرا. وتكون استجابة المستهلك لفكرة شراء الكاميرا مشروطة بالتلميحات المحيطة بها. وتكون *التلميحات cues* منبهات دقيقة تحدّد متى يستجيب الفرد، وأين، وكيف. مثال ذلك، يمكن أن يحدّد الشّخص عددا من



الإدراك الاختياري: من المستحيل أن يوجه النّاس انتباههم لآلاف الإعلانات التي يتعرّضوا لها كل يوم، لذلك فإنّهم يستبعدوا معظمها من أذهانهم.

العلامات التّجاريّة للكاميرا في نافذة المحل، أو يسمع عن سعر بيع خاص، أو يناقش الكاميرات مع أحد الأصدقاء. وكل هذه عبارة عن تلميحات يمكن أن تؤثر على **استجابة** *response* الشّخص المهتمّ بشراء كاميرا.

أفرض أن المستهلك يشتري كاميرا رقميّة من نوع نيكون Nikon. فإذا كانت التّجربة مجزية، فقد يستخدم الكاميرا أكثر، وأكثر، وسوف تعزّز *reinforce* استجابته. وبعد ذلك عندما يشتري المستهلك في المرّة القادمة كاميرا، أو أي منتج شبيه يزداد احتمال شراؤه منتج من منتجات نيكون. والمعنويّة العمليّة لنظريّة التّعلم للمسوقين هي أنهم يمكن أن يبنوا طلبا على المنتج عن طريق مصاحبته بقيادة قويّة، واستخدام تلميحات الدّوافع، وتوفير تعزيز إيجابي.

المعتقدات، والمواقف

من خلال العمل، والتّعلم، يكتسب النّاس معتقدات، ومواقف. وهذه تؤثر بدورها على سلوك شرائهم. يكون **المعتقد belief** فكرة وصفيّة لدي الفرد عن شيء معين. ويمكن أن تبني المعتقدات على معرفة حقيقيّة، أو رأي حقيقي، ويمكن أن تحمل أو لا تحمل تأثيرا انفعاليا. ويهتمّ المسوقون بالمعتقدات التي يصيغها النّاس عن منتجات، وخدمات محدّدة، لأن هذه المعتقدات تصنع صور المنتج، والعلامة التّجاريّة التي تؤثر

على سلوك الشّراء. فإذا كانت بعض المعتقدات خطأ، وتمنع الشّراء، سيريد المسوق أن يستهلّ حملة لتصحيحها.

> **الاعتقاد belief**
> فكرة وصفيّة لدي الفرد عن شيء معين.

ولدي النّاس مواقف خاصّة بالدّين، والسّياسة، والملابس، والموسيقي، والطّعام، وكل شيء آخر تقريبا. يصف **الموقف attitude** تقويمات الفرد، ومشاعره، وميوله المتسقة نسبيّا تجاه شيء معين، أو فكرة معينة. تضع المواقف النّاس في إطار ذهني لحبّ الأشياء، أو كرهها، وللحركة تجاهها أو بعيدا عنها. لذلك يمكن أن يتمسّك مشتري الكاميرا الرقمية بمواقف مثل "شراء الأفضل،" و "اليابانيون ينتجوا أفضل المنتجات في العالم،" و "توجد الابتكارية، والتّعبير عن الذّات ضمن الأشياء الأكثر أهمية في الحياة". فإذا كان هذا هو الحال، ستتّفق الكاميرا نيكون مع مواقف المستهلك الحاليّة.

> **الموقف attitude**
> تقويمات الفرد، ومشاعره، وميوله المتسقة نسبيّا تجاه شيء معين، أو فكرة معينة.

من الصّعب تغيير المواقف. فتتحدّد مواقف الفرد في نمط، ويمكن أن يتطلّب تغيير موقف الفرد تعديلات صعبة في مواقف أخرى كثيرة. لذلك، عادة يجب أن تحاول الشّركة توفيق منتجاتها مع المواقف الموجودة بدلا من محاولة تغيير المواقف. وبالطّبع، توجد استثناءات، والتي يمكن أن تحقق فيها التكاليف الضّخمة لمحاولة تغيير المواقف عائدات جيدة:

مع سنة 1994، كان استهلاك الحليب في انخفاض منذ 20 سنة. وكان الإدراك العام أن الحليب غير صحي، أو للأطفال فقط، أو أنه جيد مع الكعكات والكيك فقط. ولمواجهة هذه الفكرة، بدأ برنامج تعليم مشغلي الحليب السّائل الوطنيّ (National Fluid Milk Processors Education Program (MilkPEP حملة إعلانيّة يظهر فيها المشاهير مثل سيندي كراوفورد Cindy Crawford ، وداني ديفيتو Danny DeVito ، وباتريك إيوينغ Patrick Ewing ، وايفانا ترمب Ivana Trump ولهم شنب من الحليب مع خط "الحليب: أين شنبك؟" ولم تكن الحملة شعبيّة جدّا فقط، وإنّما كانت ناجحة ايضا - فلم توقف الانخفاض في الطّلب على الحليب فقط، وإنّما تسبّبت في زيادة الطّلب الفعليّ على الحليب ايضا. ولا زالت الحملة قائمة، ورغم أن الحملة استهدفت في البداية سوق النساء في العشرينات من عمرهنّ، إلاّ أنها اتّسعت لتشمل أسواقا أخرى، وكسبت المراهقين ممّا زاد من بهجة آبائهم. وجمع المراهقون الإعلانات المطبوعة التي بها مشاهير يتراوحوا من نجوم الموسيقي هانسون ولي آن ريمس Hanson and LeAnn Rimes، وعارضة الأزياء الشّهيرة تيرا بانكس Tyra

Banks, Kemit the Frog, and Garfield إلى الأبطال الرّياضيّين مثل مارك ماكجواير Mark McGwire، وجيف جوردون Jiff Gordon، وبيتي سامبراس Pete Sampras، وميا هام Mia Hamm، وفينوس وسيرينا وليمزّ Venus and Serena Williams. وبالبناء على هذه الشّعبيّة لدي المراهقين، روّجت الصّناعة الحليب لهم من خلال جهود التّسويق العميقة ايضا. فرعت حديثا حدث ترويج رحلات يتسمّ بشاحنة طولها 28 قدم تتحوك إلى ستارة مسرح خلفيّة تشبه التايمز سكوير بمانهاتن Manhattan's Times Square. وبعد اختيار المراهقين فإنّهم يستمعوا إلى موسيقي، و 15 ثانية "تجربة أداء audition" على مجموعة مصطنعة من "Total Request Live (TRL)". كما يمكن أن يدخلوا مسابقات ليظهروا في مجلّة رولينج ستون *Rolling Stone* مع شارب الحليب الخاصّ بهم، وبعد ذلك يرافقوا الشّخص المشهور لمدّة يوم كمكافأة لهم. (٢٨)

ويمكننا أن نقدر الآن القويّ الكثيرة التي تعمل على سلوك المستهلك. فينتج اختيار المستهلك من التّداخل المعقد للعوامل الثّقافيّة، والاجتماعية، والشّخصيّة، والنفسيّة.

أنواع سلوك شراء المستهلك
TYPES OF BUYING DECISION BEHAVIOUR

يختلف سلوك الشّراء بشدّة لمعجون الأسنان، أو مضرب التّنس، أو الكاميرا الرقمية، أو سيارة جديدة. فعادة تشمل القرارات الأكثر تعقيدا أكثر من مشارك شراء، وأكثر من مشتري متأني. ويبيّن شكل (٥-٦) أنواع سلوك شراء المستهلك بناء على درجة شمول المشتري، ودرجة الاختلافات بين العلامات التّجاريّة. (٢٩)

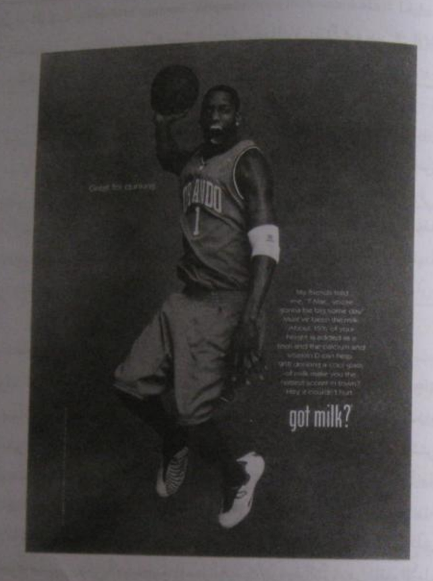
	High involvement	Low involvement
Significant differences between brands	Complex buying behavior	Variety-seeking buying behavior
Few differences between brands	Dissonance-reducing buying behavior	Habitual buying behavior

شكل (٥-٦) الأربعة أنواع لسلوك الشّراء.

المصدر: مستخلص من Henry Assael, *Consumer Behaviour and Marketing Action* (Boston: Kent Publishing Company, 1987), p. 87. Copyright 1987 by Wadsworth, Inc. طبع بتصريح من Kent Publishing Company, a division of Wadsworth, Inc.

سلوك الشّراء المركب Complex Buying Behaviour

يسلك المستهلكون سلوك شراء مركب **complex buying brehavior** عندما يكونوا مشمولين بقوّة في



من الصّعب تغيير المواقف، إلاّ أن حملة شارب الحليب واسع الشّهرة لمنتج الحليب السّائل الوطنيّ National Fluid Milk Processor نجحت في تغيير المواقف تجاه الحليب.

الشّراء، وإدراك الاختلافات المعنويّة بين العلامات التّجاريّة. ويمكن أن يكون المستهلكون مشمولين بقوّة عندما يكون المنتج مرتفع الثّمن، والمخاطر، ولا يتكرّر شراؤه، ومرتفع التّكلفة الذّاتيّة. وتقليديا، على المستهلك أن يتعلّم الكثير عن فئة المنتج. مثال ذلك، قد لا يعرف مشتري الحاسب الشخصي أي الخواص يأخذها في الحسبان. ولا تحمل الكثير من سمات المنتج معني حقيقي: "رقيقة بنتيوم بسرعة 3.4GHz"، "أو ثبات VGA ممتاز،" أو "2GB لذاكرة الاتّصال العشوائيّ SDRAM".

سلوك الشّراء المركب complex buying brehavior
سلوك شراء المستهلك في مواقف تتسمّ بشمول قوي للمستهلك في الشّراء، وإدراك الاختلافات المعنويّة بين العلامات التّجاريّة.

سيمرّ هذا المشتري خلال عملية تعلم، أوّلا تطوير معتقدات عن المنتج، وبعد ذلك مواقف، وفي النهاية عمل اختيار شراء مدروس. ويجب أن يفهم مسوقو المنتجات التي لها شمول مرتفع سلوك جمع المعلومات، وتقويمها للمستهلكين مرتفعي الشّمول. ويحتاجوا أن يساعدوا المشترين في معرفة خواص المنتج–والطّبقة وأهميتها النسبيّة. كما يحتاجوا أن يميزوا سمات علامتهم التّجاريّة، وقد يكون ذلك عن طريق وصف منافع العلامة التّجاريّة باستخدام أوساط مطبوعة مع نسخة طويلة. ويجب أن يحفزوا أفراد مبيعات المحل، والمعتادين على المشتري للتّأثير على الاختيار النهائيّ للعلامة التّجاريّة.

سلوك شراء تقليل التنافر Dissonance-Reducing Buying Behaviour

يحدث **سلوك شراء تقليل التنافر dissonance-reducing buying behaviour** عندما يكون المستهلكون مشمولين بصورة مرتفعة في شراء مكلف، أو غير متكرّر، أو محفوفا بالمخاطر، لكنّهم يروا اختلافا بسيطا عبر العلامات التّجاريّة. مثال ذلك، يمكن أن يواجه المستهلكون الذّين يشتروا سجادا قرارا مرتفع الشّمول بسبب إرتفاع تكلفة السجاد، وذاتي التّكلفة. إلاّ أن المشترين يمكن أن يأخذوا في الاعتبار معظم العلامات التّجاريّة للسجاد في مدى سعر معين بأنّها نفس الشيء. وفي هذه الحالة، نظرا لأن اختلافات العلامات التّجاريّة المدركة ليست كبيرة، يمكن أن يسعي المشترون لمعرفة ما الذّي يكون متاحا، لكنّهم يشتروا بسرعة نسبيّا. ويمكن أن يستجيبوا للسّعر الجيد، أو راحة الشّراء في المقام الأول.

سلوك شراء تقليل التنافر dissonance-reducing buying behaviour
سلوك شراء المستهلك في المواقف التي تتسمّ بشمول مرتفع لكن مع قلة من الاختلافات المدركة بين العلامات التّجاريّة المختلفة.

بعد الشّراء، يمكن أن يمرّ المستهلكون بتنافر *ما بعد الشّراء postpurchase dissonance* عندما يلاحظوا عيوبا معينة في العلامة التّجاريّة للسجاد المشتري، أو يسمعوا اشياء محببة عن علامات تجاريّة لم يشتروا منها. ولمواجهة مثل هذا التنافر، يجب أن توصل اتّصالات المسوق بعد البيع دليلا، ودعما يساعد المستهلكين في الشّعور بارتياح لاختيارهم علامتهم التّجاريّة.

سلوك الشّراء طبقا للعادة Habitual Buying Behaviour

يحدث **سلوك الشّراء طبقا للعادة habitual buying behaviour** تحت ظروف الشّمول المنخفض للعميل، والاختلاف البسيط معنويّا بين العلامات التّجاريّة. مثال ذلك، الملح. للمستهلكين شمول بسيط في فئة المنتج هذه – فيذهبوا إلى المحل، ويصلوا إلى العلامة التّجاريّة ببساطة. فإذا استمرّوا في الوصول إلى نفس العلامة التّجاريّة، فهذا بسبب العادة وليس بسبب الولاء القويّ للعلامة التّجاريّة. ويظهر أن لدي المستهلكين شمول منخفض مع معظم المنتجات منخفضة التّكلفة ومتكرّرة الشّراء.

سلوك الشّراء طبقا للعادة habitual buying behaviour
سلوك شراء المستهلك في مواقف تتسمّ بشمول منخفض للمستهلك، وقلة من الاختلافات المعنويّة المدركة للعلامات التّجاريّة.

في مثل هذه الحالات، لا يمرّ سلوك المستهلك خلال تتابع الاعتقاد–الموقف–السّلوك المعتاد. فلا يبحث المستهلكون بصورة مكثّفة عن معلومات عن العلامات التّجاريّة، ويقوّموا سمات العلامة التّجاريّة، ويتّخذوا قرارات موزونة عن أي العلامات التّجاريّة التي يشتروها. وبدلا من ذلك، فإنّهم يحصلوا على المعلومات بصورة سلبيّة عند رؤيتها على التلفاز، أو في قراءتهم المجلاّت. وينتج عن تكرار الإعلان *اعتياد على العلامة التّجاريّة brand familiarity* بدلا من *اقتناع بالعلامة التّجاريّة brand conviction*. ولا يكون المستهلكون مواقفا قويّة تجاه العلامة التّجاريّة، وإنّما يختاروا العلامة التّجاريّة لأنهم معتادون عليها. ونظرا لعدم شمولهم المرتفع مع المنتج، فيمكن ألا يقوّم المستهلكون الاختيار حتي بعد الشّراء. لذلك، تشمل عملية الشّراء معتقدات العلامة التّجاريّة التي تكوّنت من التّعلم السلبي، والتي يتبعها سلوك الشّراء، والذّي يمكن أن يتبعه، أو لا يتبعه تقويم.

وبسبب أن المشترين لا يكونوا مرتفعي الالتزام بأيّ علامة تجاريّة، عادة يستخدم مسوقو المنتجات منخفضة الشّمول مع اختلافات طفيفة بين العلامات التّجاريّة المختلفة السّعر ترويجات المبيعات للتحفيز على تجربة المنتج. وفي الإعلان عن المنتج منخفض الشّمول، يجب أن تركز نسخة الإعلان على قلة من النقاط الرئيسية فقط. وتكون الرّموز المرئيّة، والتخيل مهمة لأنّها يمكن تذكرتها بسهولة، وتصاحب العلامة التّجاريّة. ويجب أن تشمل الحملات الإعلانيّة رسائل مرتفعة التّكرار، وقصيرة الدّوام. وعادة يكون التلفاز أكثر فعالية من الأوساط المطبوعة لأنه وسط شمول منخفض مناسب للتّعلم السلبي. ويجب أن يبني تخطيط الإعلان على نظريّة الشّروط الكلاسيكيّة، والتي يتعلّم المشترون فيها تعريف منتج معين بواسطة رمز يتكرّر إلحاقه به.

سلوك الشّراء السّاعي للتنوع Variety-Seeking Buying Behaviour

يتتهج المستهلكون **سلوك الشّراء السّاعي للتنوع variety-seeking buying behaviour** في المواقف التي تتسم بشمول منخفض للمستهلك لكن مع اختلافات مدركة معنويّة بين العلامات التّجاريّة. في مثل هذه الحالات، عادة يغير المستهلكون العلامات التّجاريّة بكثرة. مثال ذلك، عند شراء كعكات، يمكن أن يكون لدي المستهلك بعض المعتقدات، ويختر علامة تجاريّة للكعكات دون الكثير من التقويم، وبعد ذلك يجري تقويما لهذه العلامة التّجاريّة أثناء الاستهلاك. لكن في المرة التّالية، يمكن أن يلتقط المستهلك علامة تجاريّة أخرى من نفس المجموعة، أو يجرب شيئا آخرا مختلفا. ويحدث التغيير بين العلامات التّجاريّة بهدف التنوع بدلا من عدم الرّضاء.

سلوك الشّراء السّاعي للتنوع variety-seeking buying behaviour سلوك شراء المستهلك في المواقف التي تتسم بشمول منخفض للمستهلك لكن مع اختلافات مدركة معنويّة بين العلامات التّجاريّة.

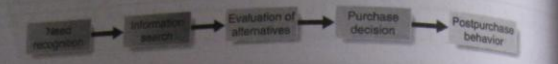
في مثل فئات المنتج هذه، يمكن أن تختلف استراتيجيّة التّسويق لقائد السّوق، والعلامات التّجاريّة الصّغيرة. فسيحاول قائد السّوق أن يشجع سلوك الشّراء طبقا للعادة عن طريق سيطرته على مكان الرف، والمحافظة على امتلاء الرف، وتشغيل إعلانات تذكيرية متكرّرة. وسوف تشجع الشّركات المتّحديّة على السّعي للتنوع عن طريق تقديم أسعار أقلّ، وصفقات خاصّة، وكوبونات، وعيّنات مجانيّة، وإعلانات تقدم أسبابا لتجربة شيء جديد.

عملية قرار المشتري
THE BUYER DECISION PROCESS

والآن بعد أن ألقينا نظرة على المؤثّرات التي تؤثر على المشترين، نصبح مستعدين لإلقاء نظرة على كيف يتخذ المستهلكون قرارات الشّراء. يبيّن شكل (٥-٧) أن عملية قرار المشتري تتكوّن من خمس مراحل: إدراك الحاجة *need recognition*، والبحث عن معلومات *information search*، وتقويم البدائل *evaluation of alternatives*، وقرار الشّراء *purchase decision*، وسلوك ما بعد الشّراء *postpurchase behavior*. من الواضح أن عملية الشّراء تبدأ قبل الشّراء الفعليّ بوقت طويل، وتستمر طويلا بعده. ويحتاج المسوقون أن يركزوا على عملية الشّراء كلّها بدلا من تركيزهم على قرار الشّراء فقط.

يقترح الشّكل أن المستهلكين يمرّوا خلال الخمس مراحل كلّها مع كل شراء. لكن في المشتريات الرّوتينيّة أكثر، عادة يترك المستهلكون بعض هذه المراحل، أو يعكسوها. فالسّيدة التي تشتري علامتها

التّجاريّة المعتادة من معجون الأسنان قد تدرك الحاجة، وتذهب مباشرة إلى قرار الشّراء، تاركة البحث عن معلومات، والتقويم. إلاّ أنّنا نستخدم النموذج المبيّن في شكل (٥-٧) لأنه يبيّن كل العوامل التي تظهر عندما يواجه المستهلك موقف شراء جديد، ومعقّد.



شكل (٥-٧) عملية قرار الشّراء.

إدراك الحاجة Need Recognition

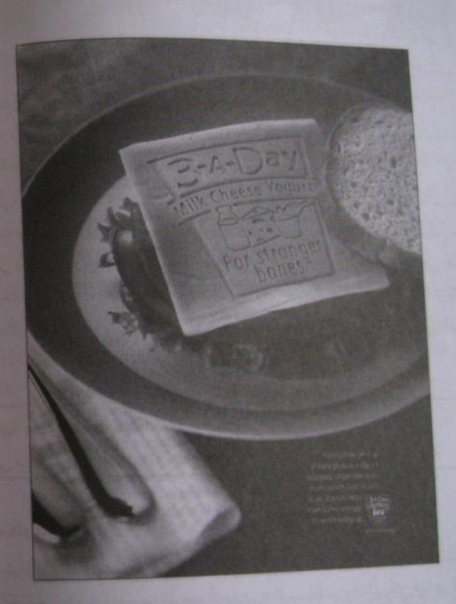
تبدأ عملية الشّراء **بإدراك الحاجة need recognition** – يدرك المشتري مشكلة، أو حاجة معينة. ويمكن أن تنشط الحالة بمنبه داخلي *internal stimuli* عندما تصل إحدى احتياجات الفرد الشّخصيّة – الجوع، أو العطش، أو الجنس – إلى مستوى مرتفع يكفي لأن يكون قيادة. كما يمكن تنشيط الحاجة بمنبه خارجي *external stimuli* أيضا. مثال ذلك، يمكن أن يجعلك الإعلان، أو المناقشة مع صديق تفكر في شراء سيارة جديدة. وعند هذه المرحلة، يجب أن يبحث المسوق المستهلكين ليجد أنواع الاحتياجات، أو المشاكل التي تظهر، وما الذّي أحضرهم لها، وكيف قادت المستهلك إلى هذا المنتج المعين.

إدراك الحاجة need recognition المرحلة الأولى من عملية قرار المشتري، والتي يدرك المستهلك فيها مشكلة، أو حاجة معينة.

البحث عن معلومات Information Search

يمكن أن يبحث المستهلك المهتمّ، أو لا يبحث، عن مزيد من المعلومات. فإذا كانت قيادة المستهلك قويّة، وكان المنتج المقنع قريبا من اليد، من المرجح أن يشتريه المستهلك. وإذا لم يكن هذا هو الحال، يمكن أن يخزن المستهلك الحاجة في الذّاكرة، أو يجري **بحثا عن معلومات information search** ترتبط بالحاجة. مثال ذلك، بمجرد أن تحدّد أنك في حاجة إلى سيارة، فقد توجه انتباها أكبر على الأقلّ إلى إعلانات السّيارات، والسّيارات التي يمتلكها الأصدقاء، ومحادثات السّيارات. أو قد تبحث بنشاط عن مادة للقراءة، وتتصلّ هاتفيّا بالأصدقاء، وتجمع معلومات بطرق أخرى. وتعتمد كميّة البحث التي تعملها على قوة قيادتك، وكميّة المعلومات التي تبدأ بها، وسهولة الحصول على المزيد من المعلومات، والقيمة التي تضعها على المعلومات الإضافية، والرّضاء الذّي تحصل عليه من البحث.

البحث عن معلومات information search
المرحلة من عملية قرار المشتري، والتي يبحث فيها المستهلك عن المزيد من المعلومات، أو يمكن أن يزداد اهتمام المستهلك، أو يمكن أن ينشط في البحث عن معلومات.



يمكن أن ينشط إدراك الحالة عن طريق الإعلان. فينبه هذا الإعلان من فلاحي الألبان الأمريكيين American Diarry Farmers الحاجة إلى المزيد من منتجات الألبان لبناء عظام قويّة.

ويمكن أن يحصل المستهلكون على معلومات من أحد المصادر العديدة. **وتشمل هذه المصادر** المصادر الشّخصيّة *personal sources* (العائلة، والأصدقاء، والجيران، والأقارب)، و ***المصادر التّجاريّة commercial***

sources (الإعلان، وأفراد المبيعات، والتجار، والتغليف، والعروض)، و ***المصادر العامة public sources*** (وسائل الإعلام، وتنظيمات تقدير المستهلك)، و ***المصادر التّجريبية experiential sources*** (المناولة، والفحص، واستخدام المنتج). وتختلف التّأثيرات النسبيّة لمصادر المعلومات هذه مع المنتج، والمشتري. وبصفة عامة، يحصل المستهلك على معظم المعلومات عن المنتج من المصادر التّجاريّة - تلك التي يتحكم السوّق فيها. إلا أن المصدر الأكثر فعالية يميل إلى أن يكون شخصيّاً. وعادة *تخطر inform* المصادر التّجاريّة المشتري، إلاّ أن المصادر الشّخصيّة *تقنن legitimize*، أو *تقوّم evaluate* المنتجات للمشتري.

ومع الحصول على المزيد من المعلومات، يزداد إلمام المستهلك، ومعرفته بعدد من العلامات التّجاريّة المتاحة. كما يمكن أن تساعد المعلومات في استبعاد علامات تجاريّة معينة ايضا. فيجب أن تصمّم الشّركة المزيج التسويقي لها لجعل العملاء المحتملين ملمين بعلامتها التّجاريّة، وعارفين لها. كما يجب أن تعرف مصادر معلومات المستهلك، وأهمية كل مصدر.

تقويم البدائل Evaluation of Alternatives

سبق أن رأينا كيف يستخدم المستهلكون المعلومات في الوصول إلى مجموعة من خيارات العلامة التّجاريّة النهائية. كيف يختار المستهلك من العلامات التّجاريّة البديلة؟ يحتاج المسوق أن يعرف عن **تقويم البديل alternative evaluation** - أي كيف يجري المستهلك تقويما للمعلومات كي يصل إلى اختيار العلامة التّجاريّة. لسوء الحظ، لا يستخدم المستهلكون عملية تقويم واحدة، وبسيطة في كل مواقف الشّراء. وبدلا من ذلك، تعمل عدة عمليات تقويم.

تقويم البديل alternative evaluation
المرحلة من عملية قرار المشتري يستخدم فيها المستهلك المعلومات في تقويم العلامات التّجاريّة البديلة في مجموعة الاختيار.

يصل المستهلك إلى مواقف تجاه العلامات التّجاريّة المختلفة من خلال بعض إجراءات التقويم. ويعتمد كيف يعمل المستهلك بالنسبة إلى تقويم بدائل الشّراء على المستهلك الفرديّ، وموقف الشّراء المحدد. ففي بعض الحالات، يستخدم المستهلكون حسابات دقيقة، وتفكير منطقي. وفي أوقات أخرى، يعمل نفس المستهلكين القليل من التقويم، أو لا يعملوا تقويما بالمرة: وبدلا من ذلك، فأنهم يشتروا باندفاع، ويعتمدوا على البديهة. وفي بعض الأحيان يأخذ المستهلكون قرارات الشّراء بأنفسهم، وفي أحيان أخرى يتحولوا إلى الأصدقاء، أو أدلة المستهلكين، أو أفراد المبيعات للحصول على نصيحة بالشّراء.

أفرض أنك قربّت اختياراتك للسّيارة إلى ثلاث علامات تجاريّة. وأفرض أنك مهتم أساسا في أربع خواص - الشكل، واقتصاد التّشغيل، والضّمان، والسّعر. وفي هذا الوقت، قد تكون كونّت معتقدات

عن كيف تقدر كل علامة تجاريّة على كل خاصيّة. من الواضح أنك إذا قدرت إحدى السّيارات بأنّها الأفضل على كل الخواص، فيمكن أن تتنبأ أنك ستختارها. إلاّ أن العلامات التّجاريّة ستختلف دون شكّ في جاذبيتها. ويمكن أن تبني قرار شرائك على خاصيّة واحدة فقط، ويصبح من السّهل التنبؤ باختيارك. فإذا أردت الشكل فوق كل شيء آخر، ستشتري السيارة التي تعتقد أن لها أفضل شكل. إلاّ أن معظم المشترين يأخذوا عددا من الخواص في الحسبان، ولكلّ منها أهمية مختلفة. فإذا عرفنا أوزان الأهميّة التي حدّدتها لكلّ من الخواص الأربع، فيمكننا أن نتنبأ باختيارك للسّيارة بصورة عولية أكبر.

ويجب أن يدرس المسوقون المشترين ليجدوا كيف يجروا تقويم بدائل العلامات التّجاريّة فعلا. فإذا عرفوا ماهي عمليات التقويم التي يمرّوا بها، يستطيع المسوقون أن يتّخذوا خطوات للتّأثير في قرار المشتري.

قرار الشّراء Purchase Decision

في مرحلة التقويم، يرتّب المستهلك العلامات التّجاريّة، ويكوّن مقاصد الشّراء. وبصفة عامة، سيكون **قرار شراء purchase decision** المستهلك شراء العلامة التّجاريّة الأكثر تفضيلا، إلا أن هناك عاملان يأتيان بين قصد *intention* الشّراء، و قرار *decision* الشّراء. العامل الأول هو ***مواقف الآخرين attitudes of others***. إذا اعتقد أحد الأفراد المهمّين لك أنك يجب أن تشتري السّيارة الأقلّ سعرا، فتقل فرص شرائك السّيارة الأكثر سعرا.

> **قرار الشّراء purchase decision**
> قرار المشتري الخاصّ بأيّ علامة تجاريّة يشتريها.

ويكون العامل الثّاني *العوامل الموقفيّة غير المتوقّعة unexpected situational factors*. يمكن أن يقصد المستهلك الشراء بناء على عوامل مثل الدّخل المتوقّع، والسّعر المتوقّع، ومنافع المنتج المتوقّعة. إلاّ أن الأحداث غير المتوقّعة يمكن أن تغيّر من قصد الشّراء. مثال ذلك، يمكن أن يتّجه الاقتصاد إلى الهبوط، أو يمكن أن يقلّل المنافس من سعره، أو يمكن أن يذكر صديق أنه محبط من سيارتك المفضلة. لذلك، لا ينتج عن التّفضيلات، وحتي مقاصد الشّراء اختيار شراء فعلي دائما.

السلوك بعد الشّراء Postpurchase Behaviour

لا ينتهي عمل المسوّق عندما يباع المنتج. فبعد شراء المنتج، سيتحقق رضاء العميل، أو لا يتحقق، وسيدخل في **سلوك ما بعد الشّراء postpurchase behaviour** الذّي يقع في اهتمام المسوق. ما الذّي يحدّد إذا كان المشتري راضيا من الشّراء، أو غير راضي عنه؟ تقع الإجابة في العلاقة بين ***توقّعات المستهلك consumer's***

expectations، و الأداء المدرك *perceived performance* للمنتج. فإذا لم يحقّق المنتج التوقعات، لن يتحقق رضاء المستهلك، وإذا حقّق توقعاته يتحقق رضاؤه، أما إذا تعدي توقعاته فإنّه يدخل البهجة على نفس المستهلك.

> **سلوك ما الشّراء postpurchase behavior**
> المرحلة من عملية قرار المشتري التي يتخذ فيها المستهلكون إجراء بعد الشّراء بناء على رضائهم، أو عدم رضائهم.

كلما ازدادت الفجوة بين التّوقعات، والأداء، كلما ازداد عدم رضاء المستهلك. ويقترح هذا أن البائعين يجب أن يعدوا بما يمكن أن تقدمه علاماتهم التّجاريّة فقط حتي يتحقق الرّضاء للمشترين. كما يمكن أن يقلّل بعض البائعين من مستويات أداء المنتج ايضا كي يزيدوا من رضاء المستهلك فيما بعد. مثال ذلك، يميل أفراد مبيعات بوينج Boeing إلى أن يكونوا محافظين عند تقديرهم الفوائد الممكنة من طائراتهم. ودائما يقلّلوا من تقدير كفاءة الوقود - ويعدوا بوفورات 5% والتي تتحوّل فيما بعد إلى 8%. ويبتهج العملاء بالأداء الأفضل من المتوقّع، ويشتروا مرّة أخرى، ويقولوا للعملاء المحتملين أن بوينج تفي بما تعد به.

وينتج **التنافر الإدراكي cognitive dissonance** عن كل المشتريات الرئيسية تقريبا، أو عدم راحة بسبب الخلاف بعد الشّراء. فبعد الشّراء، يكون المستهلكون راضين بمنافع العلامة التّجاريّة المختارة، ويكونوا سعداء من تجنب عيوب العلامات التّجاريّة التي لم يشتروها. إلاّ أن كل شراء يشمل تسوية. فيشعر المستهلكون بعدم الرّاحة من الحصول على عيوب في العلامة التّجاريّة المختارة، ومن خسارتهم فوائد العلامات التّجاريّة التي لم يشتروها. لذلك، يشعر المستهلكون ببعض التنافر على الأقلّ بعد الشّراء لكلّ حالة شراء.[٣٠]

> **التنافر الإدراكيّ cognitive dissonance**
> عدم راحة المشتري التي يتسبّب فيها خلاف ما بعد البيع.

لماذا يكون من المهمّ إرضاء العميل؟ يمثل رضاء العميل مفتاح بناء العلاقات المربحة مع المستهلكين - الحفاظ على المستهلكين وتنميتهم، وجني قيمة العميل مدى الحياة. يعيد العملاء الراضون شراء المنتج، ويتكلّموا بإيجابية عن المنتج مع الآخرين، ويوجهوا انتباها أقلّ للعلامات التّجاريّة والإعلان المتنافسة، وشراء منتجات جديدة من الشّركة. ويذهب الكثير من المسوقين أبعد من *تحقيق meeting* توقّعات العملاء فقط - ويهدفوا إدخال *البهجة delight* على العميل (انظر "التّسويق الحقيقي" (٥-٢)).

التّسويق الحقيقيّ (٥-٢)

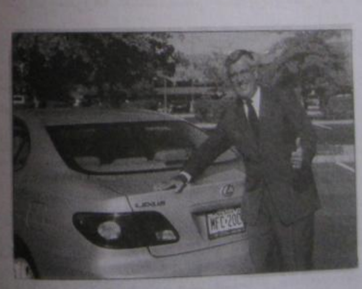
لكزس: إدخال البهجة على العملاء للحفاظ على عودتهم مرّة أخرى

اغلق عينيك لدقيقة، وتخيّل تاجر سيارات تقليدي. لا اندهاش؟ تكلم مع صديق يمتلك سيارة لكزس Lexus، ولن تشك في حصولك على صورة مختلفة تماما. يكون تاجر السّيارات اللكزس التقليدي . . . أي شيء إلاّ أن يكون تقليديا. في بلانو Plano، بولاية تكساس Texas يستطيع عملاء لكزس الذّين ينتظروا خدمة سياراتهم أن يستريحوا في أرائك في غاية الرّاحة، ويشاهدوا تلفازا ضخم الشّاشة، ويتصفّحوا الإنترنت، ويرتشفوا المشروبات في منطقة المشروبات. ويأخذ التّاجر في الاعتبار إضافة منطقة تسوية أظافر وصبغها. "نحن نحاول أن أن نجعلها كما لو كنت في منزلك،" يقول ذلك رئيس المحل.

وفي كاليفورنيا California، اشتري تاجر لكزس آخر آلة لعب جولف قيمتها 50,000 دولار حتي يستطيع العملاء التّسلية أثناء انتظارهم تغيير زيت المحرك. وعبر الوطن، يقدم تاجر في راليه Raleigh بولاية نورث كارولينا North Carolina، مركز أعمال كامل الأثاث للمنفذين المشغولين، كاملا بآلة ناسوخ عن بعد (فاكس)، واتّصال لا سلكي بالإنترنت. ويمكن أن يسترخي العملاء الأقلّ طموحا على منضدة القهوة القريبة من الاستراحة يدردشون مع تناولهم فنجانا من قهوة ستاربوكس Starbuck's الطازجة، وكعكات الشوكولادة التي لا زالت دافئة.

لماذا كل هذه اللّطافة؟ تعرف لكزس أن التّسويق الجيد لا يتوقّف عند إتمام عمليات البيع. فجعل العميل سعيدا بعد البيع هو مفتاح بناء العلاقات الدّائمة. ولدي التجار في جميع أنحاء البلاد هدف مشترك: إدخال البهجة على العملاء كي يعودوا مرّة أخرى. وتعتقد لكزس أنك إذا "أدخلت البهجة على العميل، واستمرّت بهجته، فسيكون لديك العميل مدى الحياة". وتفهم لكزس مدى قيمة العميل - فتقدر أن متوسّط قيمة عميل لكزس مدى الحياة تبلغ 600,000 دولار.

ورغم اللّطافة، يقضي قلة من عملاء لكزس وقتا كبيرا معلقين حول التّاجر. فتعرف لكزس أن أفضل زيارة للتّاجر هي تلك التي لا تحتاج أن تعملها بالمرة. لذلك فإنّها تبني سيارات ممتعة للعميل كبداية - سيارات الجودة المرتفعة التي تحتاج إلى خدمة بسيطة. وفي "آداب لكزس Lexus Convenant" تعلن الشّركة أنّها ستعمل "أفضل السّيارات التي بنيت على الإطلاق". في سنة 2004، قدر جي دي باور J. D. Power لكزس مرّة أخرى بأنها العلامة التّجاريّة القمة للجودة الابتدائيّة. وسجل طراز لكزس Lexus SC 430 الرّقم القياسيّ لأقل مشاكل جودة ذكرت على الإطلاق.



إدخال البهجة على العميل: تضمن لكزس أن تنتج تجربة الملكيّة الأكثر رضاء التي شهدها العالم حتي الآن.

وإذا احتاجت سيارة إلى الخدمة، فتخرج لكزس عن طريقها لتسهيل المشقّة. فيلتقط معظم التجار السّيارة من مكانها، ويعيدوها بعد إتمام أعمال الصّيانة عليها. وتأتي السّيارة لامعة تماما، وذلك بفضل التّنظيف المتمم لإزالة أي بقع أصابت السّيارة من الطّريق من الخارج، وبعض القذارة التي يمكن أن توجد على الجلد من الدّاخل. ويمكن أن تندهش من أن تجد أنهم يساعدوا في استعادة السّيارة إلى بريقها الذّي تأتي به بعد تصنيعها مباشرة. "لن تشتري زوجتي أي سيارة أخرى غير اللكزس،" يقول ذلك أحد ملاك لكزس الرّاضين. "فهم يأتون إلى منزلنا، ويأخذوا السّيارة، ويغيّروا الزّيت، ويعيدوها لنا. إنّهم يرعونها طوال حياتها".

وعندما يحضر أحد العملاء سيارته تقوم لكزس بإصلاحها من المرة الأولى، وفي الوقت المحدد. ويعرف التجار أن عملائهم المدلّلين لديهم المال، "لكنّ ليس لديهم الوقت". لذلك يختبر التجار مثل مايك سوليفان Mike Sullivan النظام الذي يستخدم ثلاثة تقنيين بدلا من واحد للتأكد من الخدمة بعد 35,000 ميل. وسيقلّل النظام الجديد وقت انتظار العميل إلى النّصف. "إنّني لست في أعمال سيارات،" يقول ذلك أحد التجار. "فأنا في أعمال خدمة".

وأبعد من تدليل العميل بالخدمة الرّائعة، تنتج لكزس تجارب خاصّة تنشيء علاقات طويلة الدّوام. وتكافئ لكزس استراليا Lexus Australia، على سبيل المثال، العملاء الذّين لديهم ولاء بمجموعات VIP للمسرح. والتي تعطيهم فرصة شراء أفضل مقاعد في بيت أوبرا سيدني Sydney Opera House. وأثناء فترة الاستراحة، يستطيع العملاء أن يزوّروا استراحة Inner Circle VIP، ويرتشفوا كوبا متمما من Domaine Chandon أثناء فتح هديّة VIP من السّلع التّجاريّة التّذكارية الخاصّة من العرض.

وطبقا لموقع الويب الخاصّ بها، منذ البداية حدّدت لكزس، "عمل ثورة في تجربة السّيارات مع التزام متحمّس بأفضل المنتجات، والتي يدعمها التجار الذّين ينتجوا تجربة الملكيّة الأكثر رضاء التي شهدها العالم حتي الآن. فنحن نأخذ على أنفسنا عهدا بأن العميل يعامل كفرد مهمّ. ونعمل الأشياء صحيحة من المرة الأولى. ونتعدي التّوقعات دائما".

ففي لكزس، يعني تعدي توقّعات العميل في بعض الأحيان تلبية طلبات العميل التي تبدو خياليّة. ويتكلّم داف ويلسون Dave Wilson، وهو مالك لعدد من المحلاّت التّجاريّة للكزس في جنوب كاليفورنيا Southern California عن خطاب غاضب من عميلة تمتلك لكزس، والتي دفعت 374 دولارا في إصلاحها لدي أحد محلاته. لقدّ قالت في خطابها أنّها سبق أن امتلكت أربع سيارات لكزس من قبل دون أي مشكلة واحدة، وأنها مستاءة من دفعها لإصلاح سيارتها الحاليّة. وعرفت أنّها مصاريف صيانة - كما في الاستلام والقيادة . . . والقيادة، والقيادة. "أنّها لا تعتقد أنّها ستعمل أي شيء لسيارتها اللكزس،" يقول ويلسون ذلك، "لقدّ قطعت 60,000 ميلا بها، ولم يسبق لها أن غيّرت الزّيت ابدا". وأعاد ويلسون لها 374 دولار التي سبق أن دفعتها.

وبكلّ المقاييس، تعيش لكزس وفيّة بوعودها لعملائها الطموحين. لقدّ أنتجت ما يبدو أنهم ملاك السّيارات الأكثر رضاء في العالم. وتقع لكزس دائما في القمة ليس فقط في تقديرات جودة جي دي باور J. D. Power، وإنّما ايضا في تقديرات رضاء عملائها، وليس فقط في الولايات المتّحدة، وإنّما ايضا في جميع أنحاء العالم. ففي سنة 2004، حقّقت لكزس في المملكة المتّحدة أعلى درجة لرضاء العميل في تاريخ تقدير J. D. Power البالغ 11 سنة. ويترجم رضاء العميل إلى مبيعات، وولاء عميل. وفي السنة الماضية، كانت لكزس ولأربع سنوات متتالية السّيارة الفخمة رقم واحد في المبيعات. وإذا أصبحت عميلا للكزس فستكون عميلا دائما معها - تحتفظ لكزس بنسبة 84% من العملاء الذّين يذهبوا لها بغرض الخدمة.

المصادر: Jean Halliday, "dealers Improve Waiting Areas to Boost Loyalty," *Automative News*, March 22, 2004, p. 38; Doron Levin, "Lexus Breaks the 'Rule' to Reign as Top Luxury Marque," *The Detroit News*, January 21, 2004; "J. D. Power and Associates and What Car? Report," press release, April 20, 2004; Steve Finlay, "At Least She Put

Fuel in It," *Ward's Dealer Business*, August 1, 2003; "Lexus Roars for Loyal Customers," *B&T Magazine*, November 27, 2003; J. D. Power and Associates, "Lexus Dealers Repeat Top Ranking in Satisfaction with Vehicle Service," press release, October 25, 2001; "Keeping the Customer Satisfied," *The Derry Journal*, April 30, 2004; "Servco Lexus Customers Get a Sneak Peak at the All-New GX 470," *Servco Pacific*, April 2004; mark Rechtin, "Lexus Growth Won't hurt Brand's Cachet," *automotive News*, April 19, 2004, p. 49; "Lexus Sweeps Quality and Satisfaction Awards," Lexus press release, May 13, 2004; and "Lexus Convenant," accessed at www.lexus.com/about/corporate/convenant.html, January 2005.

يستجيب العميل غير الرّاضي بصورة مختلفة. فعادة تنقل كلمة الفم السّيئة أسرع كثيرا جدّا من كلمة الفم الطّيبة. ويمكن أن تؤذي مواقف العميل الخاصّة بالشّركة، ومنتجاتها. إلاّ أن الشّركات لا يمكن أن تعتمد ببساطة على العملاء غير الرّاضين بالتطوع بتقديم شكواهم إليها عندما لا يكونوا راضين. فلا يقول معظم العملاء غير السّعداء شيئا أبدا للشّركة عن مشكلتهم. لذلك يجب أن تقيس الشّركة رضاء العميل بصورة منتظمة. ويجب أن تشيد نظما تشجع *encourage* العملاء على الشكوي. وبهذه الطّريقة، يمكن أن تتعلم الشّركة كيف تعمل جيدا، وكيف يمكن أن تتحسّن.

لكن ما الذّي يجب أن تعمله الشّركات للعميل غير الرّاضي؟ على الأقلّ، تقدم معظم الشّركات أرقام هاتف مجانيّة، ومواقع ويب للتّعامل مع الشّكاوي، والاستفسارات. مثال ذلك، خلال آخر عقدين من الزّمان، تلقي خط مساعدة جيربر Gerber (وهو 1-800-4-GERBER) أكثر من 5 مليون مكالمة. ويتعامل العاملون في خط المساعدة، ومعظمهم أمهات أو جدّات بأنفسهن، مع مشاكل العملاء، ويقدمن خدمة رعاية الطفل 24 ساعة في اليوم، و 365 يوم في السنة لأكثر من 2,400 مكالمة هاتفيّة يوميّا. كما يمكن أن يتصلّ العملاء بموقع ويب جيربر ايضا، ويدخلوا رقم الهاتف الخاصّ بهم ليعيد العاملون في جيربر طلبهم فيما بعد.

وبدراسة قرار المشتري الشّامل، يستطيع المسوقون أن يجدوا طرقا لمساعدة المستهلكين في الحركة خلاله. مثال ذلك، إذا لم يشتري المستهلكون المنتج الجديد لأنهم لم يدركوا الحاجة له، يمكن أن يبدأ المسوق رسائل إعلانيّة تنشط الحاجة، وتبين كيف يحل المنتج مشاكل المستهلكين. وإذا عرف العملاء المنتج لكنّهم لا يشتروه بسبب أن لديهم مواقف غير محببة تجاهه، يجب أن يحد المسوق طرقا إمّا لتغيير المنتج، أو تغيير إدراكات العميل.

عملية قرار المشتري للمنتجات الجديدة

BUYER DECISION PROCESS FOR NEW PRODUCTS

تناولنا المراحل التي يمرّ خلالها المشترون في محاولة تحقيق حاجة لهم. يمكن أن يمرّ المشترون خلال هذه المراحل بسرعة، أو ببطء، ويمكن أن تعكس بعض هذه المراحل ايضا. ويعتمد الكثير على طبيعة المشتري، والمنتج، وموقف الشّراء.

ونلقي نظرة الآن على كيف يتناول المشترون شراء المنتجات الجديدة. يكون **المنتج الجديد new**

product سلعة، أو خدمة، أو فكرة يدركها بعض العملاء المحتملون بأنّه جديد. وقد يمكن أن يتواجد المنتج لفترة، إلاّ أن اهتمامنا يقع في كيف يعرف المستهلكون عن المنتجات للمرة الأولى، ويتّخذوا قرارات خاصّة بتبنيها. ونعرف **عملية التبني adoption process** بأنّها "العمليّة الذّهنيّة التي يمرّ الفرد خلالها منذ معرفته الأولى بالإبتكار وحتي تبنّيه له،" و التبني *adoption* كقرار يصبح بواسطته الفرد مستخدما معتادا للمنتج.(٣١)

> **المنتج الجديد new product**
> سلعة، أو خدمة، أو فكرة يدركها بعض العملاء المحتملين بأنّه جديد.

> **عملية التبني adoption process**
> العمليّة الذّهنيّة التي يمرّ الفرد خلالها منذ معرفته الأولى بالإبتكار وحتي تبنّيه له.

مراحل عملية التبني Stages in the Adoption Process

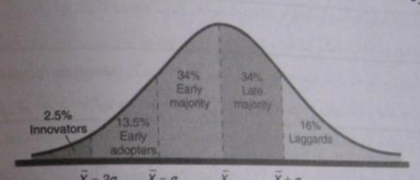
يمرّ المستهلكون خلال خمس مراحل في عملية تبني المنتج الجديد:

- الإلمام *awareness*. يصبح المستهلك ملّما بالمنتج الجديد، لكن ليست لديه معلومات عنه.
- الاهتمام *interest*. يسعي المستهلك للحصول على معلومات عن المنتج الجديد.
- التقويم *evaluation*. يدرس المستهلك إذا كانت تجربة المنتج الجديد لها معني.
- التّجربة *trial*. يجرب المستهلك المنتج الجديد على مقياس صغير لتحسين تقديره لقيمته.
- التبني *adoption*. يقرّر المستهلك أن يستخدم المنتج الجديد استخداما كاملا، ومنتظما.

يقترح هذا النموذج أن مسوق المنتج الجديد يجب أن يفكر في كيف يساعد المستهلكين في الحركة خلال هذه المراحل. فيمكن أن تكتشف شركة إنتاج أجهزة التلفاز مرتفع الوضوحية high-density televisions (HDTVs) أن الكثير من المستهلكين موجودين في مرحلة الاهتمام ولا يتحركوا إلى مرحلة التّجربة بسبب عدم التأكد، والاستثمار الكبير. فإذا كان نفس هؤلاء المستهلكين مرحبين باستخدام HDTVs على أساس المحاولة مقابل رسوم صغيرة، فيمكن أن يقدم المصنّع خطة للاستخدام التّجريبي مع خيار للشّراء.

الاختلافات الفرديّة في الابتكارية Individual Differences in Innovativeness

يختلف النّاس بشدّة في استعدادهم لتجربة المنتجات الجديدة. ففي مجال كل منتج، يوجد "روّاد الاستهلاك" والمتبنّين المبكرين. ويتبنّ أفراد آخرون المنتجات الجديدة بعد ذلك بكثير. ويمكن تصنيف النّاس إلى فئات التبني المبيّنة في شكل (٥-٨). فبعد البدء البطيء، يتبنّ عدد متزايد من النّاس المنتج الجديد. ويصل عدد المتبنّين القمة، ويقل بعد ذلك مع بقاء قلة من غير المتبنين. ويعرف المبتكرون بأنّهم أول 2.5% من المشترين الذّين يتبنّوا الفكرة الجديدة (هؤلاء الأبعد من انحرافين معياريين عن متوسّط وقت التبني)، ويكون المتبنون المبكرون 13.5% التالين (بين انحراف معياري واحد، وانحرافين معياريين)، وهكذا.



شكل (٥-٨) تصنيف المتبني على أساس الوقت النسبيّ لتبني الابتكارات.

المصدر: أعيدت طباعته بتصريح من *The Free Press, a Division of Simon Schuster, from* Diffusion of Innovations, *Fifth Edition, by Everett M. Rogers. Copyright 2003 by the Free Press*.

للخمس مجموعات تبني قيم مختلفة. فيكون *المبتكرون* ***innovators*** مغامرين - فيجربوا الأفكار الجديدة بدرجة مخاطرة معينة. ويوجه الاحترام *المتبنين المبكرين* ***early adopters*** - فهم قادة الرأي في مجتمعاتهم، ويتبنّوا الأفكار الجديدة مبكّرا، لكن بعناية. وتكون *الغالبيّة المبكرة* ***early majority*** متروية - رغم أنهم نادرا ما يكونوا قادة، فإنّهم يتبنّوا الأفكار الجديدة قبل الشّخص المتوسّط. وتكون *الغالبيّة المتأخرة* *late majority* متشككة - فيتبنّوا الإبتكار بعد تجربة غالبيّة النّاس له. أخيرا، يكون *المتأخرون* ***laggards*** الرابط التقليدي - فهم متشككون في التّغييرات، ويتبنّوا الإبتكار عندما يصبح شيئا من التّقاليد بنفسه فقط.

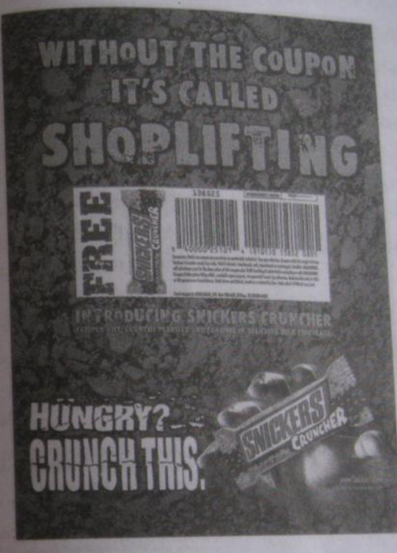
ويقترح تصنيف هذا الفصل أن الشّركة المبتكرة يجب أن تبحث خواص المبتكرين، والمتبنين المبكرين، ويجب أن توجه جهود التّسويق تجاههم. وبصفة عامة، يميل المبتكرون إلى أن يكونوا أصغر سنا، وأفضل تعليما، وأعلى دخلا نسبيّا عن المتبنين المتأخّرين، وغير المتبنين. كما أنهم مستقبلون أكثر للأشياء غير العاديّة، ويعتمدوا أكثر على قيمهم وحكمهم الخاصّ، ويرحبوا أكثر بأخذ المخاطر. وهم أقل ولاء للعلامة التّجاريّة، وأكثر ترجيحا للاستفادة من الترويجات الخاصّة مثل الخصومات، والكوبونات، والعينات.

تأثير خواص المنتج على معدل التبني Influence of Product Characteristics on Rate of Adoption

تؤثر خواص المنتج الجديد على معدل تبنّيه. فتقبل بعض المنتجات خلال اللّيل تقريبا (بياني بيبيس Beanie Babies)، بينما يستغرق بعضها الآخر وقتا طويلا كي يكسب القبول (HDTV). وتوجد خمس خواص مهمة بصفة خاصّة في التّأثير على معدل تبني الإبتكار. على سبيل المثال، لنأخذ خواص HDTV بالنسبة إلى معدل التبني:

- *الميزة النسبيّة* *relative advantage*. الدّرجة التي يبدو بها الإبتكار متفوقا على المنتجات الموجودة. كلما ازدادت الميزة النسبيّة المدركة لـ HDTV - ليكن، في جودة الصّورة وسهولة الرّؤية - كلما حدث تبني بسرعة لـ HDTV.
- *التوافقية* *compatibility*. الدّرجة التي يتّفق بها الإبتكار مع قيم المستهلكين المحتملين، وتجاربهم. يتوافق HDTV، على سبيل المثال، بصورة كبيرة مع أنماط الحياة الموجودة في منازل الطّبقة العليّا، والطّبقة المتوسّطة. إلاّ أنه ليس متوافقا جدّا مع نظم البرمجة، والإذاعة المتاحة حاليا للمستهلكين.
- *التّعقيد* *complexity*. الدّرجة التي يكون الإبتكار صعبا بها في فهمه، واستخدامه. ليس HDTV معقّدا جدّا، وبمجرد أن تتاح البرمجة، وتقل الأسعار سيستغرق وقتا أقلّ في اختراقه المنازل في الولايات المتّحدة ممّا تستغرقه الابتكارات المعقدة.
- *القابلية للتّجزئة* *divisibility*. الدّرجة التي يمكن تجربة الإبتكار بها على أساس ضيق. فلا زال HDTV مرتفع التّكلفة جدّا. وسوف يزداد معدل تبنيّة بالدّرجة التي يمكن أن يؤجره النّاس بها مع خيار الشّراء.
- *القابلية للتّوصيل* *communicability*. الدّرجة التي يمكن ملاحظة نتائج استخدام الإبتكار بها، أو وصفها للآخرين. وبسبب ميل HDTV بنفسه إلى التّوضيح، والوصف، فسوف ينتشر استخدامه بصورة أسرع عبر المستهلكين.

وتؤثر خواص أخرى على معدل التبني مثل التّكاليف الابتدائية، والمستمرّة، والمخاطرة وعدم التأكد، والموافقة الاجتماعية. وعلى مسوق المنتج الجديد أن يبحث كل هذه العوامل عند تطوير المنتج الجديد، وبرنامج تسويقه.



عملية التبني: يشجع هذا الإعلان على التّجربة عن طريق تقديمه كوبونا.

سلوك المستهلك عبر الحدود الدّولية Consumer Behaviour Across International Borders

يكون فهم سلوك المستهلك صعبا بدرجة كافية للشّركات التي تسوق داخل حدود دولة واحدة. أما بالنسبة للشّركات التي تعمل في العديد من الدّول فيمكن أن يكون فهم احتياجات المستهلكين، وخدمتها رهيبا. رغم أن من الممكن أن يكون للمستهلكين في الدّول المختلفة بعض الأشياء المشتركة، إلاّ أن قيمهم، ومعتقداتهم، وسلوكياتهم عادة ما تختلف بشدّة. ويجب أن يفهم المسوقون الدوليون مثل هذه الاختلافات، ويضبطوا منتجاتهم، وبرامج تسويقهم طبقا لها.

في بعض الأحيان تكون الاختلافات واضحة. مثال ذلك، في الولايات المتّحدة حيث يأكل معظم النّاس طعام الحبوب بانتظام في طعام الإفطار، تركز كيلوج Kellogg تسويقها على متابعة المستهلكين ليختاروا العلامة التّجاريّة كيلوج بدلا من العلامة التّجاريّة للمنافس. لكن في فرنسا حيث يفضل معظم النّاس

الكرواسان والقهوة كطعام إفطار، أو لا يتناولوا طعام إفطار بالمرة، يحاول إعلان كيلوج أن يقنع النّاس ببساطة أنهم يجب أن يتناولوا طعام الحبوب في الإفطار. وتشمل عبواتها تعليمات خطوة بخطوة عن كيفيّة إعداد طعام الحبوب. وفي الهند، يتناول الكثير من المستهلكين إفطارا مقليا بشدّة، ويترك الكثير من المستهلكين طعام الإفطار بالمرة، يحاول إعلان كيلوج أن يقنع المشترين بالتّحول إلى وجبة إفطار أخف، وأكثر قيمة غذائيّة.

عادة تكون الاختلافات عبر الأسواق الدّولية أكثر دقة. ويمكن أن تنتج من الاختلافات الطّبيعيّة في المستهلكين، وبيئاتهم. مثال ذلك، تنتج ريمنجتون Remington آلات حلاقة كهربائيّة صغيرة لتتفق مع الأيدي الصّغيرة للمستهلكين اليابانيين، وآلات حلاقة تعمل بالبطاريات للسوق البريطاني، حيث توجد مخارج كهرباء في قلة من غرف الحمامات. وتنتج الاختلافات الأخرى من العادات المختلفة. ففي اليابان، على سبيل المثال، حيث يعتبر التواضع، والاحترام فضائل كبيرة، تعتبر طرق مبيعات الدّفع هجوميّة. ويمكن أن يتسبّب الفشل في فهم مثل هذه الاختلافات في العادات، والسلوكيات من دولة لأخرى في كارثة لمنتجات المسوق، وبرامجه الدّولية.

يجب أن يحدّد المسوقون الدّرجة التي سيكيّفوا بها منتجاتهم، وبرامج تسويقهم لتلبية احتياجات المستهلكين، وثقافتهم في الأسواق المختلفة. فمن إحدى النواحي، يريدوا تنميط عروضهم لتبسيط العمليّات، والاستفادة من ميزة اقتصاديّات الحجم. ومن النّاحية الأخرى، ينتج عن تكييف جهود التّسويق في كل دولة منتجات، وبرامج تلبي احتياجات المستهلكين المحليين بصورة أفضل. وأنتج السّؤال الخاصّ بتكييف أو تنميط المزيج التسويقي عبر الأسواق الدّولية جدالا حيويا في السّنوات الأخيرة.

استعراض المفاهيم

يتكون سوق المستهلك الأمريكي من أكثر من 293 مليون نسمة يستهلكوا العديد من تريليونات الدّولارات من السّلع، والخدمات كل سنة، ممّا يجعله أكثر الأسواق الاستهلاكيّة جاذبيّة في العالم. ويتكون سوق الاستهلاك العالمي من أكثر من 6.4 بليون نسمة. ويختلف المستهلكون حول العالم بشدّة في العمر، والدّخل، ومستوى التّعليم، والمذاقات. ويعد فهم كيف تؤثر هذه الاختلافات على *سلوك المشتري المستهلك consumer buyer behavior* أحد أكبر التحديات التي يواجهها المسوقون.

١) تعريف سوق المستهلك، وبناء نموذج بسيط لسلوك المشتري المستهلك.

يتكون *سوق المستهلك consumer market* من الأفراد، والأسر الذّين يشتروا، أو يحصلوا على، السّلع، والخدمات للاستهلاك الشخصي. وأبسط نموذج لسلوك المشتري المستهلك هو نموذج المنبه-الاستجابة. وطبقا لهذا النموذج، يدخل منبه التّسويق (الأربعة بيز 4 Ps)، والقويّ الرئيسية الأخرى (الاقتصادية، والتّقنية، والسّياسيّة، والثّقافيّة) في "الصّندوق الأسود" للمستهلك، وتنتج استجابات معينة. وبمجرد أن تتواجد في الصّندوق الأسود، تنتج هذه المدخلات استجابات يلاحظها المشتري، مثل اختيار المنتج، واختيار العلامة التّجاريّة، وتوقيت الشّراء، والكميّة المشتراة.

٢) **تحديد أربعة عوامل رئيسية تؤثر على سلوك المشتري المستهلك.**

يتأثر سلوك المشتري المستهلك *consumer buyer behavior* بأربع مجموعات رئيسية من خواص المشتري: ثقافية، واجتماعية، وشخصيّة، ونفسيّة. ورغم أن الكثير من هذه العوامل لا يمكن أن يؤثر المسوق عليها، إلا أنها يمكن أن تفيد في تعريف المشترين المهتمّين، وتشكيل المنتجات، والاغراءات لخدمة احتياجات المستهلك بصورة أفضل. تكون الثّقافة *culture* المحدد الأساسيّ أكثر لرغبات الشّخص، وسلوكه. وتشمل القيم، والإدراكات، والتّفضيلات، والسلوكيات الأساسيّة التي يتعلّمها الفرد من عائلته، والمؤسّسات المهمّة الأخرى. ويكون للثقافات الفرعيّة *subcultures* "ثقافات داخل الثّقافات" قيم، وأنماط حياة مميّزة، ويمكن أن تبني على أي شيء من العمر إلى الأعراق. وللنّاس من الثّقافات، والثّقافات الفرعيّة المختلفة تفضيلات منتج، وعلامة تجاريّة مختلفة. ونتيجة لذلك، يمكن أن يريد المسوقون أن يركزوا برامج تسويقهم على احتياجات خاصّة لمجموعات معينة.

كما تؤثر العوامل الاجتماعية على سلوك المشتري ايضا. فتؤثر المجموعات، المرجعيّة *reference groups* للفرد - العائلة، والأصدقاء، والتّنظيمات الاجتماعية، والتّجمعات المهنيّة - بقوّة على اختيارات المنتج، والعلامة التجاريّة. ويؤثر عمر المشتري، ومرحلة دورة حياته، ووظيفته، وظروفه الاقتصادية، ونمط حياته، وشخصيّته، وسمات شخصيّة *personal characteristics* أخرى على قرارات شرائه. كما تكون أنماط حياة *lifestyles* المستهلك - النمط الكامل للعمل والتّداخل في العالم - مؤثّرا مهما على قرارات الشّراء. أخيرا، يتأثّر سلوك المشتري المستهلك بأربعة عوامل نفسيّة *psychological factors* رئيسية - التحفيز (أو الدافعية)، والإدراك، والتّعلم، والمعتقدات والمواقف. يقدم كل من هذه العوامل منظورا مختلفا لفهم كيف يعمل الصّندوق الأسود للمشتري.

٣) **ذكر، وفهم الأنواع الرئيسية لسلوك قرار الشّراء، ومراحل عملية قرار المشتري.**

يمكن أن يختلف سلوك الشّراء بشدّة عبر أنواع المنتجات، وقرارات الشّراء المختلفة. فيسلك المستهلكون سلوك شراء معقّد *complex buying behavior* عندما يكونوا مرتفعي الشّمول في الشّراء، ويدركوا اختلافات معنويّة بين العلامات التّجاريّة. ويحدث سلوك تقليل التنافر *dissonance-reducing behavior* عندما يكون المستهلكون مرتفعي الشّمول جدًا لكنّهم يروا فرقا بسيطا بين العلامات التّجاريّة. ويحدث سلوك الشّراء طبقا للعادة *habitual buying behavior* تحت ظروف الشّمول المنخفض، والاختلاف المعنويّ البسيط بين العلامات التّجاريّة. وفي الحالات التي تتسم بشمول منخفض مع اختلافات معنويّة مدركة بين العلامات التّجاريّة، يدخل المستهلكون في سلوك شراء السّعي للتنوع *variety-seeking buying behavior*.

وعند عمل الشّراء، يمرّ المشتري خلال عملية قرار مكونة من إدراك الحاجة *need recognition*، والبحث عن معلومات *information search*، و تقويم البدائل *evaluation of alternatives*، و قرار الشّراء *purchase decision*، و سلوك ما بعد الشّراء *postpurchase behavior*. ويكون عمل المسوق فهم سلوك المشتري في كل مرحلة، والتأثير الذي يعمل. فخلال إدراك الحاجة *need recognition*، يدرك المستهلك المشكلة، أو الحاجة التي يمكن تحقيقها بواسطة المنتج، أو الخدمة في السّوق. وبعد إدراك الحاجة، يبحث المستهلك عن معلومات، وينتقل إلى مرحلة البحث عن معلومات *information search*. ومع حصوله على معلومات، يستمرّ المستهلك في تقويم البدائل *alternatives evaluation*، حيث يستخدم خلالها المعلومات في تقويم العلامات التّجاريّة الموجودة في مجموعة الاختيار. ومن هنا، يتخذ المستهلك قرار الشّراء *purchase decision*، ويشتري المنتج بالفعل. وفي المرحلة الأخيرة من عملية قرار المشتري، سلوك ما بعد الشّراء *postpurchase behavior*، يتخذ المستهلك إجراء بناء على الرّضاء، أو عدم الرّضاء.

٤) **وصف عملية تبني المنتجات الجديدة، ونشرها.**

تكوّن عملية تبني المنتج من خمس مراحل: الإلمام، والاهتمام، والتقويم، والتّجربة، والتبني. في البداية، يجب أن يصبح المستهلك ملّما بالمنتج الجديد. يقود *الإلمام awareness* إلى إلى *الاهتمام interest*، ويبحث المستهلك عن معلومات عن المنتج الجديد. وبعد جمع المعلومات، يدخل المستهلك *مرحلة التقويم evaluation*، ويدرس شراء المنتج الجديد. وبعد ذلك، يجرب المستهلك المنتج في *مرحلة التّجربة trial* على مقياس صغير لتحسين تقديره لقيمته. فإذا رضي المستهلك بالمنتج، فإنّه يدخل *مرحلة التبني adoption*، محدّدا استخدام المنتج بصورة كاملة، ومنتظمة.

وبالنسبة إلى انتشار المنتجات الجديدة، يستجيب المستهلكون له بمعدلات مختلفة، اعتمادا على سمات المستهلك، وسمات المنتج. فيمكن أن يكون المستهلكون ابتكاريين، أو متبنين مبكرين، أو غالبيّة مبكّرة، أو غالبيّة متأخّرة، أو متأخّرين. يرحب *المبتكرون innovators* بالمخاطرة في تجربة المنتج الجديد، ويقبل *المتبنون المبكرون early adopters* – عادة يكونوا من رواد الرّأي – الأفكار الجديدة لكن بعناية، وتقرّر *الغالبيّة المبكرة early majority* – نادرا ما يكونوا قادة – بصورة مدروسة تجربة الأفكار الجديدة، ويعملوا هذا قبل أن يعمله الفرد المتوسّط، وتجرب *الغالبيّة المتأخّرة late majority* الإبتكار بعد أن تتبناه غالبيّة النّاس، بينما يتبنّ *المتأخرون laggards* الإبتكار بعد أن يصبح من التقاليد في حد ذاته فقط. ويحاول المنتجون أن يحضروا منتجاتهم الجديدة إلى انتباه المتبنين المبكرين المحتملين، خاصّة هؤلاء الذّين يكونوا قادة للرأي.

استعراض المصطلحات الرئيسية

عملية التبني adoption process	تعلم learning
تقويم البدائل alternative evaluation	نمط حياة llifestyle
موقف attitude	محفز (أو قيادة) motive (or drive)
اعتقاد belief	إدراك الحاجة need recognition
تنافر الإدراك cognition dissonance	منتج جديد new product
سلوك مشتري معقّد complex buyer behavior	قائد الرّأي opinion leader
سلوك المشتري المستهلك consumer buyer behavior	إدراك perception
سوق المستهلك consumer market	شخصيّة personality
ثقافة culture	سلوك ما بعد الشّراء postpurchase behavior
سلوك شراء تقليل التنافر dissonance-reduction buying behavior	قرار الشّراء purchase decision
مجموعة group	الطّبقات الاجتماعية social classes
سلوك الشّراء طبقا للعادة habitual buying behavior	ثقافة فرعيّة subculture
البحث عن معلومات information search	سلوك شراء السّعي للتنوع variety-seeking buying behavior

مناقشة المفاهيم

١) أي من السّمات العامة التّالية التي تؤثر على سلوك المستهلك يؤثر أكثر على شراء قرص مدمج جديد للموسيقي: الطّبقة الاجتماعية، أو العمر ومرحلة دورة الحياة، أو المعتقدات والمواقف؟

٢) يستخدم البنك بحث القيم ونمط الحياة لمنشأة استشارات إي آر آي SRI Consulting's Values and Lifestyles (VALS) في تحديد نمط قطاعات المستهلك التي لا تستخدم أي خدمات تلقائية، أو الكترونية. بناء على معرفتك بنظام تصنيف VALS، تخيل ما يمكن أن تكون عليه أنواع VALS الأوليّة، والثّانويّة بقطاع المستهلك هذا.

٣) في رحلة إلى محل بست باي Best Buy، أفرض أنك سمعت التّعليق الذّي حدث في محادثة بين إثنين من أفراد المبيعات التّالي: "اعتقد أن مدير المبيعات يعرف بالفعل منتجنا، والسّوق، وقد اعتقدت هذا لسنوات". هل يعبر فرد المبيعات عن اعتقاد، أو موقف؟ ولماذا؟

٤) يقول نائب الرّئيس للتّسويق لتاجر تجزئة محلّي عن الكعكات المحلاة بالدّهن، "نحن نعتقد أن عملائنا يظهروا سلوكيات شراء مرتفعة الشّمول". هل توافق على ذلك؟ لماذا، أو لم لا؟

٥) قارن، وضاهي عملية قرار المستهلك التي يمكن أن يستخدمها أحد الأفراد في شراء حاسب دفتري جديد من Comp USA مع شراء زبدة فول سوداني بنمط الكريمة من وال مارت.

٦) ناقش في مجموعة صغيرة السّؤال التّالي: من سيكون رائد الرّأي الأفضل لخدمة خليوية مرتفعة التّقنية، بل كلينتون، أو بيل جيتس؟ دعم افتراضك.

تطبيق المفاهيم

١) أنت نائب الرّئيس للتّسويق لشركة نظم برامج صغيرة طورت نظم برامج جديدة لمنع البريد الغزير. وأنت مكلف باختيار قطاع سوق مستهدف لتقديم المنتج. كيف يمكنك استخدام إطار *انتشار الابتكارات* *Diffusion of Innovations* في مساعدتك في عمل هذا الاختيار؟ ما بعض الخواص التي من المرجح أن توجد في مجموعة العملاء هذه؟

٢) يعرف هذا الفصل "تقويم البدائل" بأنّه: "كيف يجري المستهلك تشغيلا للمعلومات كي يصل إلى اختيارات العلامة التّجاريّة". أفرض، كما تمت مناقشته في الفصل، أنك قرّبت اختياراتك الخاصّة بسيارة جديدة للثّلاث علامات التّجاريّة A، وB، وC. وانتهيت بخواص السّيارة الأربعة الأكثر أهمية، وأوزانها، وأنتجت مصفوفة التقويم المبيّنة أدناه. أي بديل سيارة جديدة يزداد ترجيح اختياره؟

		New Car Alternatives		
Attributes	***Importance Weight***	***Brand A***	***Brand B***	***Brand C***
Styling	0.5	3	7	4
Operating Economy	0.2	6	5	7
Warranty	0.1	5	5	6
Price	0.2	8	7	8

التّركيز على التّقنية

تواجدت التّقنية البيومترية (تقنية البيولوجيا الإحصائيّة) من تراجيديا 9/11 كأحد أكثر نظم التّعريف الشخصي أهمية. فتميّز النّظم البيومترية بناء على قياس السّمة الفيزيائيّة، أو السّلوك، أو الإجراء المتكرّر للفرد. وتميّز الفرد على أساس هندسة اليد، ومسح شبكيّة العين، ومسح حدقة العين، وأنماط بصمات الأصابع، وخواص الوجه، وخواص تتابع DNA، وبصمات الصّوت، وتوقيع اليد.

١) اذكر خمس حالات يمكن أن تساعد فيها التّقنية البيومترية في موضوع، أو مشكلة في جامعتك، أو كليتك. كيف يمكن أن تساعدك هذه التّقنية كطالب، أو كشخص؟

٢) في أي الحالات يمكن أن تساعد هذه التّقنية المسوقين في فهم شراء المستهلك، أو عمليات قراره بصورة أفضل؟ اشرح إجابتك.

التّركيز على الأخلاق

أنت مدير منتج المنطقة الحمراء Red Zone، وهو منتج خدمات ماليّة يقدم معلومات للمستهلكين عن حالات التّمويل الشّخصيّة. ويباع Red Zone الذّي يسوق عن طريق الإنترنت، والبريد المباشر، في صورة عضويّة سنوية تدفع مسبقا قدرها 79.95 دولارا، بعد تجربة مجانيّة لثلاثين يوما. وللمساعدة في جذب المشتركين، تقدم الشّركة تقرير "درجات المنطقة الحمراء المجانية Free red Zone Score" وذلك مع تجربة العضويّة. ويركز التّرويج على "درجات المنطقة الحمراء المجانية Free red Zone Score" مع القليل من ذكر "تجربة العضويّة trial membership". ووافق القسم القانونيّ لديك على لغة التّرويج، وإعلاناته، وصيغة الأوامر. ولعرض "درجات المنطقة الحمراء المجانية Free red Zone Score" تأثير قوي على مرحلة التقويم من عملية قرار المستهلك – فيتسبب في إلغاء 50% من العرض الأساسيّ في تجربة العضويّة.

ويبيّن بحثك أن نسبة معنويّة من الأعضاء الذّين يدفعون لا يعرفوا أنهم وقعوا على اتّفاقيّة عضويّة سنوية في Red Zone قدرها 79.95 دولارا والتي تحمل على بطاقاتهم الائتمانية في نهاية الثلاثين يوم للتّجربة المجانية. وعندما تسلم أعضاء Red Zone غير الملمين بهذا الأمر فاتورة بطاقاتهم الائتمانية الشّهريّة، ورأوا تحميلها بهذا المبلغ (79.95 دولار)، اعترضوا بأنّه حدث احتيال في التحميل لشركة البطاقة الائتمانية. إضافة إلى هذا، عادة ما كانوا يرسلوا بعد ذلك شكوى للنائب العام للولاية state attorney general، أو إلى مكتب الأعمال الأفضل Better Business Bureau. وجدول رئيسك، وهو نائب الرّئيس للتّسويق، اجتماعا معك غدا ليسألك عمّا يجب أن تفعله الشّركة مع عدد خطابات "الشكاوي" التي تصلها من العملاء، ومكاتب النائب العام للولاية، و BBB الخاصّة بكيفيّة تسويق Red Zone.

١) اعمل تقويما لعمليّة شراء المستهلك للمنتج Red Zone. كيف تؤثر ممارسات التّرويج العمليّة الحاليّة على عملية الشّراء.

٢) هل ترويج Red Zone الحاليّ قانوني؟ وهل هو أخلاقي؟ وهل هو ممارسة أعمال جيدة؟

٣) ما الذّي ستوصي به في الغد؟ هل يجب أن تعيد الشّركة توجيه تركيز ترويجها تجاه قيمة عضويّة Red Zone، وبعيدا عن Free Red Zone Score، حتي إذا قاد هذا إلى تآكل الأرباح؟ أو يجب أن تقول لرئيسك أنّها هذا قانوني، وتوصي الشّركة بالاستمرار في بيع Red Zone كما هو عليه الآن؟

الفصل السادس

أسواق الأعمال، وسلوك مشتري الأعمال

BUSINESS MARKETS AND BUSINESS BUYER BEHAVIOR

بعد دراستك هذا الفصل، يجب أن تكون قادرا على

١) تعريف سوق الأعمال، وتوضيح كيف تختلف أسواق الأعمال عن أسواق المستهلكين.

٢) تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على سلوك مشتري الأعمال.

٣) ذكر، وتعريف الخطوات في عملية قرار شراء الأعمال.

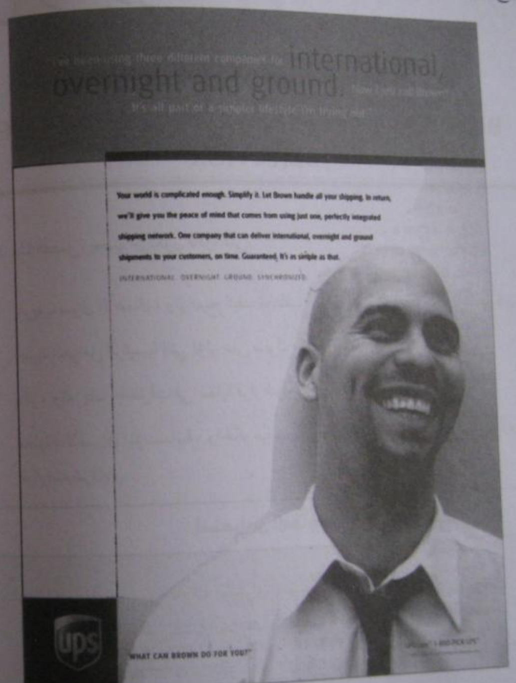
٤) مقارنة الأسواق المؤسساتية، والحكوميّة، وشرح كيف يتخذ مشترو المؤسّسات، والحكومة قرارات شرائهم.

استعراض المفاهيم

درست، في الفصل السّابق، سلوك مشتري *المستهلك النهائيّ final consumer*، والعوامل التي تؤثر عليه. ونفعل نفس الشيء في هذا الفصل مع *مستهلكي الأعمال business consumers* – هؤلاء الذّين يشتروا سلعا، وخدمات لاستخدامها في إنتاج منتجاتهم، وخدماتهم الخاصّة بهم، أو لإعادة بيعها لآخرين.

وللبدء. دعنا نلقي نظرة على خدمة الطّرود الموحّدة United Parcel Service (UPS). قد تعرف UPS كشركة صغيرة لتسليم الطّرود قريبة من مسكنك. إلاّ أنّها تحولت إلى أن غالبيّة أعمالها لا تأتي من مستهلكي المنازل مثلك، ومثلي، وإنّما من *مستهلكي الأعمال business*

الكبار. وللنّجاح في أسواقها من الأعمال إلى الأعمال، يجب أن تعمل UPS أكثر من أخذ الطّرود، وتسليمها فقط. ويجب أن تعمل بتعاون وثيق، وعميق مع عملائها من الأعمال لتصبح شريك إمدادات استراتيجي.



اذكر UPS، ويتخيّل معظم النّاس أحد الشّاحنات بنية اللون المعتادة التي لها سائق ودود، تدور في منطقتهم المحيطة بهم لتوصيل الطّرود. هذا شيء منطقي. فيقوم سائقو الشّركة البالغ عددهم 80,000 بتسليم أكثر من 3.4 مليون طرد سنويًا، بمتوسّط 13.6 مليون طرد كل

يوم.

ولمعظمنا، تستدعي رؤية شاحنة UPS بنية اللّون الذّكريات العزيزة لتسليمات الطّرود في السّابق. فإذا أغلقت عينيك، واستمعت، قد تتخيّل صوت شاحنة UPS تقف أمام منزلك. حتي اللّون البني للشّركة أصبح يعني شيئا خاصّا للعملاء. "فيشار لنا لسنوات بأنّنا البني الكبير Big Brown،" يقول منفذ تسويق UPS ذلك. "فيحب النّاس سائقينا، ويحبوا شاحناتنا البنية، ويحبوا كل شيء نعمله". لذلك ظهر موضوع إعلان UPS الحالي "ما الذّي يمكن أن يفعله البني لك؟ What Can Brown do for You?"

لمعظم عملاء المنازل، تكون الإجابة على السّؤال "ما الذّي يمكن أن يفعله البني لك؟ What Can Brown do for You?" بسيطة جدّا: "تسليم طردي بأسرع ما يمكن". إلاّ أن معظم عائدات UPS لا تأتي من عملاء المنازل الذّين يتسلّموا الطّرود، وإنّما من عملاء *الأعمال business* الذّين يرسلوا هذه الطّرود. ولعملاء الأعمال هؤلاء، تعمل UPS أكثر من توصيل طرد عطلة Grandma هناك في الوقت المحدد. فبينما يمكن أن ينظر مستهلكو المنازل إلى "البني" بأنّه للتّسليم السريع، والصّديق، ومنخفض التّكلفة ببساطة، عادة يكون لدي مستهلكي الأعمال احتياجات أكثر تعقيدا جدّا.

فبالنسبة إلى الأعمال، يكون تسليم الطّرود مجرد جزء من عملية إمدادات معقّدة جدّا، والتي تشمل أوامر شراء، ومخزون، والتأكدات من حالة الأوامر، وفواتير، ومدفوعات، وسلع تجاريّة معادة، وأساطيل من مركبات التّسليم. وأبعد من تدفق الطّرود الفيزيائي، يجب أن تتعامل الشّركات مع تدفقات المعلومات، والأموال المصاحبة لها ايضا. فتحتاج إلى معلومات موقوتة عن الطّرود - ما الموجود فيها، وأين توجد الآن، وإلى من تذهب، ومتى ستصل لهم، وكم سدّدوا من ثمنها، وكم يدينون به من بقيّة الثّمن. وتعرف UPS أن للكثير من الشّركات، يمكن أن يمثل كلّ اهتمامات الإمدادات اليوميّة هذه كابوسا مخيفا. أكثر من هذا، لا تري معظم الشّركات هذه الأنشطة على أنّها كفاءات استراتيجيّة توفر ميزة تنافسيه.

وهنا المكان الذّي يأتي فيه البني الكبير Big Brown. فتوجد الأشياء التي تعملها UPS أفضل بالضّبط. فعلى مدار السّنوات، نمت UPS لتصبح أكبر كثيرا جدّا من خدمة توصيل طرود صغيرة للمنازل. فهي منشأة عملاقة تقدر بحوالي 35 بليون دولار تقدم مدى واسع من حلول الإمدادات. تتناول UPS الإمدادات، ممّا يسمح للمستهلكين بالتّركيز على ما

يؤدّوه بصورة أفضل. وتقدم كل شيء من توزيع الطّرود الأرضية، والجوية، وتسليم الشّحن (برا، وجوا، وبحرا، وبالسّكك الحديديّة)، وخدمات البريد إلى إدارة المخزون، وإمدادات الطّرف الثّالث، وإدارة التّجارة الدّولية، ونظم برامج إدارة الإمدادات وحلول التّجارة الإلكترونية، وحتي التّمويل. كما أنّها تعمل مع الإمدادات ايضا، محلّيا وعالميًا، ويمكنها عمل ذلك أفضل من غيرها.

لدي UPS الموارد لتناول احتياجات الإمدادات لأيّ حجم أعمال. فيعمل فيها 360,000 من الأفراد، ولديها 88,000 مركبة (سيارات طرود، وعربات فان، وجرّارات، ودراجات بخاريّة)، و 600 طائرة، وأكثر من 750 تسهيلة تخزين في 120 دولة. وتنقل UPS الآن 6% مذهلة من إجمالي النّاتج القوميّ في الولايات المتّحدة، وتربط 1.8 مليون بائع بعدد 6 مليون مشتري كل يوم، وتجري تشغيلا لأكثر من 460 مليون عملية جارية الكترونية كل أسبوع. وتخدم 90% من سكّان العالم، و 99% من أعمال شركات فورتشن الألف Fortune 1000، وتستثمر UPS بليون دولار في السّنة في تقنية المعلومات لدعم خدمات إمداداتها مرتفعة التزامن على مدار السّاعة، وتوفير المعلومات للعملاء عند كل نقطة في العمليّة.

وأبعد من نقل طرودها حول الولايات المتّحدة، يمكن أن تساعد UPS عملاء الأعمال في الإبحار في تعقيدات الشّحن الدّولي ايضا، مع 800 حالة شحن دولي في اليوم إلى أو من 466 مقصد دولي. مثال ذلك، رغم أن معظم مستهلكي المنازل لا يحتاجوا إلى خدمة طيران اليوم التّالي من أو إلى الصين، يبحث الكثير من الأعمال عن مساعدة في الشّحن من وإلى مناطق التّصنيع في آسيا. وتساعد UPS في ضمان التدفق الموقوت لوثائق الأعمال، ونماذجها الأوليّة، وسلعها مرتفعة القيمة (مثل أشباه الموصلات)، وقطع الغيار المطلوبة في الطواريء الحاسمة التي تعبر الباسفيك كل يوم. كما تقدم UPS خدمات جمارك الولايات المتحدة U.S. Custom السّريعة، مع عمليات فحص، وإفراج سريعة، والتي تساعد في إدخال السّلع إلى الدّولة بسرعة.

بالإضافة إلى شحن الطّرود، وتسليمها، تقدم UPS مدى واسع من الخدمات الماليّة لعملاء الأعمال. مثال ذلك، يتناول جزء رأس مال يو بي اس UPS Capital حسابات مدينين العميل - فيمكن أن يختر شاحنو UPS أن يحصلوا على مستحقّاتهم من عملائهم فورا، والتي تدفعها UPS، وتقوم بتحصيلها من عملائهم. وتشمل الخدمات الماليّة الأخرى بطاقات الائتمان للأعمال، والبرامج الصّغيرة لتمويل المخزون، واستئجار المعدات، وتمويل الأصول. كما اشترت UPS بنكا لدعم عمليات UPS Capital.

وعلى مستوى أعمق، يمكن أن تقدم UPS النّصيحة، والموارد التّقنية اللاّزمة لمساعدة عملاء الأعمال الكبار، والصّغار في تحسين عمليات إمداداتهم. فتقدم استشارات يو بي اس UPS Consulting النّصائح للشّركات عن إعادة تصميم نظم إمداداتها لتضبط نفسها بصورة أفضل مع استراتيجيات الأعمال. وتساعد حلول يو بي اس لسلسلة العرض UPS Supply Chain Solutions العملاء في تزامن تدفق السّلع، والأموال، والمعلومات لأعلى، وأسفل سلاسل عرضهم. وتوفر تقنيات إمدادات يو بي اس UPS Logistics Technologies نظم برامج لتحسين كفاءة توزيع العملاء، بما في ذلك أمثلية المسار على مستوى الشّوارع، وتخطيط المناطق، وتنفيذ التّسليم المتحرّك، والتشهيل اللاسلكي في الوقت الحقيقيّ، وتتبع GPS.

لذلك، ما الذّي يمكن أن يعمله البني لك؟ يتحوّل كل شيء إلى أن الإجابة تعتمد على من تكون أنت. فبالنسبة إلى مستهلكي المنازل، تستخدم UPS شاحناتها البنية المعتادة لهم في خدمات أخذ الطّرود، وتسليمها ببساطة وكفاءة. أما في أسواقها من الأعمال إلى الأعمال، فتطوّر علاقات عميل أعمق، وأكثر شمولا. وتتسمّ إعلانات الشّركة "ما الذّي يمكن أن يفعله البني لك؟ What Can Brown do for You?" بتنوّع من مهنيّ الأعمال الذّين يناقشوا كيف جعل المدى الواسع من خدمات UPS عملهم أسهل. إلاّ أن لوعود مثل هذا الإعلان معني بسيط إذا لم تدعمها الإجراءات. فيقول جيم كيلي Jim Kelly ضابط التّنفيذ الرّئيسي السّابق في UPS، "يمكن أن تكون العلامة التّجاريّة جوفاء جدًا، ولا حياة لها . . . إذا لم يكن النّاس والتّنظيم . . . مخصصين 100% لتحقيق ما تعد به العلامة التّجاريّة كل يوم".

وبالنسبة إلى UPS، يعني هذا أن العاملين في جميع أنحاء العالم يجب أن يعملوا أكثر من تسليم الطّرود من النقطة A إلى النقطة B لعملاء أعمالهم فقط. فيجب أن يشمّروا عن ساعد الجدّ، ويعملوا يدا بيد مع عملائهم للمساعدة في حل مشاكل إمداداتهم المعقدة. وأبعد من مجرد تقديم خدمات الشّحن، يجب أن يكونوا شركاء إمدادات استراتيجيين.(١)

طريقة، أو بأخرى، تبيع معظم الشّركات الكبيرة إلى تنظيمات أخرى. فتبيع شركات مثل دوبونت DuPont،

وبوينج Boeing، ونظم سيسكو Cisco Systems، وكاتربيلر Caterpillar، وشركات أخرى لا حصر لها ولا عد. معظم most منتجاتها إلى أعمال أخرى. حتي شركات المنتجات الاستهلاكيّة الكبيرة، التي تنتج منتجات لاستخدام المستهلك النهائيّ، يجب أن تبيع منتجاتها إلى أعمال أخرى أوّلا. مثال ذلك، تنتج جنرال ميلز General Mills العديد من العلامات التّجاريّة الاستهلاكيّة المعتادة - أطعمة حبوب بيج جي Big G (شيريوز Cheerios، وويتيز Wheaties، وتوتال Total، وجولدن جراهامس Golden Grahams)، ومنتجات الخبز (بيلسبوري Pillsbury، وبيتي كروكر Betty Crocker، ودقيق جولد ميدال Gold Medal)، والوجبات الخفيفة (نيتشر فالي Nature Valley، وشيكس ميكس Chex Mix، وبوب سيكرت Pop Secret)، وزبادي يوبليت Yoplait Yogurt، وغيرها. لكن لبيع هذه المنتجات للمستهلكين، يجب أن تبيعها جنرال ميلز إلى تجار جملة، وتجار تجزئة أوّلا، والذّين يخدموا سوق المستهلك.

ويشير **سلوك مشتري الأعمال business buyer behavior** إلى سلوك شراء التّنظيمات التي تشتري سلعا، وخدمات لاستخدامها في إنتاج منتجات، وخدمات أخرى، والتي تباع، أو تؤجر، أو تورد لآخرين. كما تشمل سلوك شركات تجارة التّجزئة، وتجارة الجملة ايضا والتي تحصل على السّلع بغرض إعادة بيعها، أو تأجيرها لآخرين محقّقين ربحا بذلك. وفي **عملية شراء الأعمال business buying process**، يحدّد مشترو الأعمال أي المنتجات، والخدمات تحتاج أن تشتريها تنظيماتهم، ويجدوا بعد ذلك بدائل الموردين والعلامات التّجاريّة، وتقوّمها، وتختر منها. ويجب أن يبذل *مسوقو من الأعمال إلى الأعمال business-to-business (B-to-B) marketers* أفضل ما في جهدهم لفهم أسواق الأعمال، وسلوك مشتري الأعمال.

سلوك مشتري الأعمال business buyer behavior
سلوك شراء التّنظيمات التي تشتري سلعا، وخدمات لاستخدامها في إنتاج منتجات، وخدمات أخرى، والتي تباع، أو تؤجر، أو تورد لآخرين بهدف تحقيق ربح.

عملية شراء الأعمال business buying process
عملية القرار التي يحدّد بها مشترو الأعمال أي المنتجات، والخدمات تحتاج أن تشتريها تنظيماتهم، ويجدوا بعد ذلك بدائل الموردين والعلامات التّجاريّة، وتقوّمها، وتختر منها.

أسواق الأعمال
BUSINESS MARKETS

يكون سوق الأعمال ضخما *huge*. في الحقيقة، تشمل أسواق الأعمال أموالا، وعناصر أكثر كثيرا من أسواق

المستهلك. مثال ذلك، فكر في عدد كبير من العمليّات الجارية للأعمال المشمولة في إنتاج، وبيع مجموعة واحدة من إطارات جود يير Goodyear. يبيع الموردون المختلفون إلى جود يير المطّاط، والصّلب، والمعدات، والسّلع الأخرى التي تحتاجها لتنتج الإطارات. وبعد ذلك تبيع جود يير الإطارات النهائية إلى تجار التّجزئة، والذّين يبيعوها بدورهم إلى المستهلكين. لذلك، تحدث الكثير من مجموعات *مشتريات الأعمال business* لمجموعة واحدة فقط من *مشتريات المستهلك consumer*. إضافة إلى هذا، تبيع جود يير الإطارات كمعدات أصليّة للمصنعين الذّين يقوموا بتركيبها على المركبات الجديدة، وكإطارات للاستبدال للشّركات التي تجري صيانة لأساطيل عربات الشّركة، أو شاحناتها، أو حافلاتها، أو مركباتها الأخرى.

خواص أسواق الأعمال Characteristics of Business Markets

بعض الطّرق، تشبه أسواق الأعمال أسواق المستهلك. فيشمل كل منهما أناسا يلعبوا أدوار الشّراء، ويتّخذوا قرارات الشّراء لتلبية الاحتياجات. إلا أن أسواق الأعمال تختلف بالعديد من الطّرق عن أسواق المستهلك. وتكون الاختلافات الرئيسية، والمبيّنة في جدول (٦-١) وتناقش في الأقسام التّالية، *هيكل السّوق والطّلب market structure and demand*، و *طبيعة وحدة الشّراء nature of the buying unit*، و *أنواع القرارات وعملية القرار types of decisions and the decision process* المشمولة.

جدول (٦-١) خواص أسواق الأعمال.

هيكل السّوق، والطّلب
تحتوى أسواق الأعمال على *مشترين أقلّ لكنّهم أكبر fewer but larger buyers*.
يكون عملاء الأعمال *أكثر تركيزا جغرافيا more geographically concentrated*.
يكون طلب مشتري الأعمال *مستخلصا من derived from* طلب المستهلك النهائيّ.
يكون الطّلب في الكثير من أسواق الأعمال *غير مرن بصورة كبيرة more inelastic* - أي لا يتأثر بكثرة في المدى القصير بالتغيرات في السّعر.
يحدث للطّلب في أسواق الأعمال *تذبذب أكثر fluctuate more*، وبسرعة أكبر.
طبيعة وحدة الشّراء
تشمل مشتريات الأعمال *مشترين أكثر more buyers*.
يشمل شراء الأعمال *جهد مشتريات مهني أكثر more professional effort*.

أنواع القرارات، وعملية القرار

عادة يواجه مشترو الأعمال قرارات شراء أكثر تعقيدا *more complex buying decisions* .

تكون عملية شراء الأعمال نظاميّة أكثر *more formalized* .

في شراء الأعمال يعمل المشترون، والبائعون في تعاون وثيق مع بعضهم بعضا، ويبنوا علاقات *relationships* وثيقة طويلة المدى.

هيكل السّوق، والطّلب

عادة يتعامل مسوّق الأعمال مع مشترين أقلّ كثيرا لكنّهم أكبر كثيرا *far fewer but far larger buyers* ممّا يتعامل معه مسوق المستهلك. حتي في أسواق الأعمال الكبيرة، عادة يمثل قلة من المشترين معظم المشتريات. مثال ذلك، عندما تبيع جود يير إطارات الاستبدال للمستهلكين النهائيين، يشمل سوقها المحتمل ملاك ملايين السّيارات المستخدمة حاليا في الولايات المتّحدة، وفي جميع أنحاء العالم. إلاّ أن قدر جود يير في سوق الأعمال يعتمد على الحصول على أوامر من أحد منتجي السّيارات الكبار القليلين. وبالمثل، تبيع بلاك آند ديكر Black & Decker أدواتها، ومعداتها إلى عشرات الملايين من المستهلكين في جميع أنحاء العالم. لكنّها يجب أن تبيع هذه المنتجات من خلال ثلاثة عملاء تجارة تجزئة كبار – هوم ديبوه Home Depot، ولويس Lowe's، ووال مارت Wal-Mart – والتي تمثل أكثر من نصف مبيعاتها.

كما تكون أسواق الأعمال أكثر تركيزا جغرافيا *more geographically concentrated* . فيتمركز أكثر من نصف مشتري الأعمال في الوطن في ثمان ولايات: كاليفورنيا California، ونيويورك New York، وأوهايو Ohio، والينويز Illinois، وميتشيجان Michigan، وتكساس Texas، وبنسلفانيا Pennsylvania، ونيو جرسي New Jersey. أكثر من هذا، يكون طلب الأعمال **طلبا مستخلصا derived demand** – فهو مستخلص في النهاية من الطّلب على سلع المستهلك. فتشتري آي بي إم IBM، ودل Dell رقائق مشغلات انتل Intel المصغرة لأن المستهلكين يشتروا الحاسبات الشّخصيّة. فإذا انخفض طلب المستهلك على الحاسبات الشّخصيّة سينخفض الطّلب على رقائق الحاسب ايضا.

الطّلب المستخلص derived demand

طلب الأعمال الذّي يأتي (يستخلص) في النهاية من الطّلب على سلع المستهلك.

لذلك، يروج مسوقو B-to-B، في بعض الأحيان، منتجاتهم إلى المستهلكين النهائيين مباشرة لزيادة طلب الأعمال. مثال ذلك، تبيع حملة إعلان "إنتل في الدّاخل Intel Inside" طويلة المدى لشركة انتل

لمشتري الحاسبات الشّخصيّة بفضل مشغلات انتل الدّقيقة. وتسبّبت الزّيادة في الطّلب على رقائق انتل في ازدهار الطّلب على الحاسبات الشّخصيّة التي تحتويها، وكسبت كل من انتل، وشركائها.

بالمثل، تروج دوبونت DuPont منتجها Teflon للمستهلكين النهائيين مباشرة كمكونات علامات تجاريّة رئيسية في الكثير من المنتجات – من أواني الطبخ التي لا يلتصق فيها الطّعام إلى الملابس التي لا تتجعّد. وتعلق بطاقات حامل ألياف التيفلون Teflon Fabric Protector على خطوط الملابس مثل دوكرز من ليفي Levi's Dockers، وملابس الرّجال دونا كانار Donna Kanar، وبنطالات رالف لورين Ralph Lauren.[٢] وبجعل التيفلون معتادا، وجذابا للمشترين النهائيين، تجعل دو بونت المنتجات المحتوية عليه أكثر جاذبيّة ايضا.



الطّلب المستخلص: تسبّبت حملة إعلانات شعار "انتل في الدّاخل" طويلة المدى في ازدهار الطّلب على رقائق انتل، وعلى الحاسبات الشّخصيّة المحتوية عليها. والآن، تتسمّ معظم أسواق الحاسب بشعار يشبه هذا في إعلاناتها.

وللكثير من أسواق الأعمال *طلب غير مرن inelastic demand*، أي أن إجمالي الطّلب على الكثير من منتجات الأعمال لا يتأثّر كثيرا بالتّغييرات في السّعر، خاصّة في المدى القصير. فلن يتسبّب الانخفاض في سعر الجلد في شراء منتجي الأحذية المزيد منه إلا إذا نتجت عن ذلك أسعار أحذية أقلّ، والتي تزيد بدورها من طلب المستهلك على الأحذية.

أخيرا، لأسواق الأعمال *طلب متذبذب fluctuating demand* أكثر. فيتغير الطّلب على الكثير من سلع الأعمال، وخدماتها أكثر من – وبسرعة أكبر – الطّلب على سلع المستهلك، وخدماته. فيمكن أن تتسبب

النّسبة المئوية الصّغيرة للزيادة في طلب المستهلك في زيادة كبيرة في طلب الأعمال. وفي بعض الأحيان، يمكن أن تتسبّب الزّيادة 10% في طلب المستهلك في زيادة أكثر من 20% في طلب الأعمال خلال الفترة التالية.

طبيعة وحدة الشّراء

بالمقارنة مع مشتريات المستهلك، عادة يشمل شراء الأعمال **مشاركين أكثر في القرار** *more decision participants*، و جهد شراء مهني أكبر *more professional purchasing effort*. وعادة يحدث شراء الأعمال بواسطة وكلاء شراء مدرّبين، والذّين يقضوا حياتهم العمليّة في تعلم كيف يشتروا بصورة أفضل. وكلما ازداد تعقيد الشّراء، كلما ازداد ترجيح مشاركة أناس أكثر في عملية اتّخاذ القرار. وتتكوّن لجان الشّراء من خبراء تقنيين، ومن المعتاد أن توجد الإدارة العليّا في شراء السّلع الرئيسية.

إضافة إلى ذلك، تقوم الكثير من الشّركات الآن بتكبير وظائف مشترياتها إلى وظائف "إدارة التّوريد supply management"، أو "تطوير المورد supplier development". ويواجه مسوقو B-to-B الآن سلالة جديدة من مديري التّوريد مرتفعي المستوى، وجيدي التّدريب. وفي بعض الأحيان، يبدو مديرو التّوريد هؤلاء، أنهم يعرفوا عن شركة المورد أكثر ممّا يعرفه المورد نفسه. لذلك، يجب أن يكون لمسوقي الأعمال مسوقين، وأفراد مبيعات جيدي التّدريب للتّعامل مع هؤلاء المشترين جيدي التّدريب.

أنواع القرارات، وعملية الشّراء

عادة يواجه مشترو الأعمال قرارات شراء *أكثر تعقيدا* *more complex* ممّا يقابله مشترو المستهلك. وعادة تشمل المشتريات مبالغ ماليّة كبيرة، وعوامل اقتصاديّة وتقنية معقّدة، وتداخلات بين الكثير من النّاس على العديد من المستويات لتنظيم المشتري. ونظرا لأن المشتريات تكون أكثر تعقيدا، فيمكن أن يستغرق مشترو الأعمال وقتا أطول في اتّخاذ قراراتهم. كما تميل عملية شراء الأعمال إلى أن تكون **رسمية أكثر** *more formalized* عن عملية شراء المستهلك. وعادة تتطلّب مشتريات الأعمال الكبيرة معرفة مواصفات المنتج التفصيلية، وأوامر شراء مكتوبة، وأبحاث مورد تجري بعناية، وموافقة رسمية.

أخيرا، في عملية شراء الأعمال، عادة يكون المشتري، والبائع **أكثر اعتمادا** *more dependent* على بعضهما بعضا. وعادة يكون مسوقو المستهلك بعيدين عن عملائهم. وبالمضاهاة، يمكن أن يشمّر مسوقو B-to-B عن ساعد الجدّ ويعملوا بتعاون وثيق مع عملائهم خلال كل مراحل عملية الشّراء - من مساعدة العملاء في تعريف المشاكل، وإيجاد حلول، إلى دعم عملية بعد البيع. وعادة يقدموا عروضهم حسب الطّلب لاحتياجات العميل الفرديّ.

في المدى القصير، تذهب المبيعات إلى الموردين الذّين يلبوا احتياجات المشترين الفوريّة من المنتجات، والخدمات. لكن في المدى الطّويل، يلبي مسوقو B-to-B مبيعات العميل عن طريق تحقيق الاحتياجات الحاليّة، والمشاركة مع العملاء في حل مشاكلهم. وفي السّنوات الأخيرة، تغيّرت العلاقات بين العملاء

والموردين من العداء الصّريح إلى علاقات وثيقة، وحميمة. وفي الحقيقة، تمارس الكثير من شركات العميل الآن **تطوير المورد supplier development**، وهو التّطوير النظمي لشبكات شركاء المورد لضمان التّوريد المناسب، والمعتمد عليه للمنتجات، والمواد التي يستخدموها في إنتاج منتجاتهم، أو إعادة البيع للآخرين. مثال ذلك، لم تعد تسمي كتربيلر مشتريها "وكلاء مشتريات purchasing agents" - فهم مديرون "لتطوير المورد، والمشتريات". وليس لدي وال مارت "قسم مشتريات،" وإنّما لديها "قسم تطوير المورد Supplier Development Department" (انظر التّسويق الحقيقيّ (٦-١)). "من خلال إدارة علاقات المورد المناسبة،" يقول أحد المديرين، "يستطيع كل من المشتري والمورد . . . تقديم قيمة [أكبر] من خلال سلسلة عرض كل منهما، فالموردون هم امتداد لمقدراتنا". (٣)

> **تطوير المورد supplier development**
> التّطوير النظمي لشبكات شركاء المورد لضمان التّوريد المناسب، والمعتمد عليه للمنتجات، والمواد التي يستخدموها في إنتاج منتجاتهم، أو إعادة البيع للآخرين.



عادة يشمّر مسوقو الأعمال عن ساعد الجدّ، ويعملوا في تعاون وثيق مع عملائهم خلال عملية الشّراء، والاستهلاك. ففي إعلان من الأعمال إلى الأعمال الحائز على جائزة، تعد فيوجيتسو Fujitsu بأكثر من منتجات مرتفعة الجودة: "تساعد تقنيتنا في جعلك تتحرّك لأعلى. ولن يسمح لك أناسنا بالهبوط لأسفل".

التسويق الحقيقيّ (٦-١)

عملية شراء الأعمال: ليست مجرد "شراء" فقط، وإنّما "تطوير المورد"

تبيع سلسلة محلات وال مارت ما قيمته أكثر من ربع تريليون دولارا من السّلع كل سنة. لكنّها قبل أن يمكنها بيع *sell* منتجاتها للعملاء، يجب عليها أن تشتريها *purchase* من الموردين أوّلا. ولا يمكن أن يعتمد تاجر التّجزئة العملاق هذا على مشتريات من الموردين المستقلّين الذّين يمكن أن يتاحوا عند الحاجة لهم. ويجب أن تطوّر وال مارت شبكة قويّة نظميّة من شركاء المورد الذّين يقدموا حجما هائلا من السّلع التي تبيعها بكفاءة، وعولية.

ويجادل بعض النّقاد أن وال مارت تستخدم حجمها الهائل، وقوة شرائها العملاقة في إجبار الموردين على قبول هوامش في سمك موس الحلاقة، بل تجبرهم في بعض الأحيان على الخروج من الأعمال. لكن إذا كانت وال مارت ستعمل هذا مع كل مورديها، فمن أين تحصل على توريد السّلع الهائل الذّي تحتاجه على أرفف محلاتها في جميع أنحاء العالم؟ بدلا من ذلك، فلمنفعتها الخاصّة، يجب أن تعمل وال مارت مع الموردين لتجعلهم أكثر قدرة على العطاء.

ففي هذه الأيّام، كما في حالة وال مارت، تعمل معظم الأعمال الكبيرة أكثر من "المشتريات،" فتعرف الموردين، وتطورهم، وتدعمهم لتضمن توريد يعتمد عليه للمنتجات، والمواد التي ستستخدمها في إنتاج منتجاتها، أو إعادة البيع للآخرين. فهم يعرفوا أن ما يكون جيدا لمورديهم سيكون جيدا لشركتهم. لذلك فإنّهم يدخلوا في شراكة مع الموردين ليساعدوهم في أن يكونوا أكثر فعالية.

ليس لدي وال مارت "قسم مشتريات Purchasing Department،" وإنّما لديها "قسم تطوير العميل Supply Development Department،" والذّي يبحث عن موردين مؤهلين، ويساعد في توجيههم خلال عملية شراء وال مارت المعقدة. يقدم القسم دليل اقتراح المورد Supplier Proposal Guide، ولديه موقع ويب يقدم النّصيحة للموردين الذّين يرغبوا في تأدية أعمال مع وال مارت. وتدعم مورديها بطريقتين. مثال ذلك، فإنّها تعمل بنشاط مع الموردين في اختبار المنتجات، والبرامج الجديدة في محلاتها. وتسمح للموردين الرّئيسيّين باستخدام قواعد بياناتها الضّخمة المتّصلة بنقاط البيع لتحليل عادات شراء الموردين. وتعلّمت بروكتر وجامبل، على سبيل المثال، أن منتجها تايد Tide السائل يباع بصورة أفضل في محلاّت وال مارت في الشّمال، والشّمال الشرقي، بينما يباع المسحوق منه بصورة أفضل في الجنوب، والجنوب الغربيّ. وتستخدم بروكتر وجامبل مثل هذه البيانات في تفصيل إتاحة منتجها لمناطق محدّدة. وبالمشاركة في المعلومات مع الموردين، تساعدهم وال مارت في بيع منتجات أكثر، والتي توفر بدورها مبيعات أكثر لوال مارت.

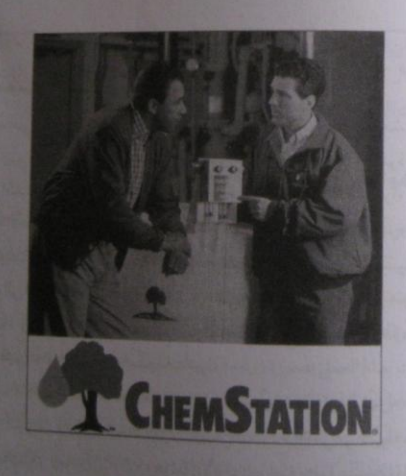
ومثل وال مارت، يتطور المشترون في مدى واسع من الصّناعات من "المشتريات" إلى "تطوير المورد". لنأخذ صناعة السّيارات المعتمدة بقوّة على الموردين. تشتري هوندا الأمريكية Honda of America موادا، وأجزاء من مئات الموردين. ومنذ عقد مضيّ من الزّمان، شيّدت هوندا برنامج علاقات قوي مع الموردين، والذّي يقدم تطوير، ودعم مورد للموردين، عن موضوعات تتراوح من تحسين الجودة وتقليل التكاليف إلى تطوير قيادة الواجهة الأماميّة. كما تستضيف هوندا حدثين في السنة، والتي يلتقي فيهما فرق الجودة من حوالي 100 مورد للمشاركة في الأفكار عن تحسين عمليات التّصنيع. "قصدنا هو تقوية عمليات أعمال الموردين،" يقول ذلك منفذ المورد في هوندا. "فيكون تنظيم العائلة كلّه بنفس قوة أضعف رابط فيه،" يقول آخر ذلك. "لذلك علينا أن نعمل مع بعضنا بعضا".

كما تبحث المنافسة تويوتا عن موردي الجودة ايضا، وتساعد في تدريبهم. مثال ذلك، ينفق مركز دعم مورد تويوتا Toyota Supply Support Center ثلاث سنوات في تعليم المديرين في صناعات إيرني جرين Ernie Green Industries للمورد

عن نظام إنتاج تويوتا Toyota Production System قبل إصدارهم أول أمر شراء. وبالمثل، ترسل تويوتا عددا من الاستشاريين إلى مصنع سوميت بوليمرز Summit Polymers للمورد كل يوم لأربعة أشهر لمساعدته في تنفيذ نظام تويوتا. ونتجت عن مثل أنشطة المورد هذه نتائج هائلة. ففي المتوسّط، ساعدت تويوتا مورديها على زيادة الإنتاجية بنسبة 123%. وبالطبع، تتوقّع تويوتا أن تستفيد في المقابل. "لقدّ ازداد نمونا بسرعة مع . . . تويوتا، كما أنّنا مربحين،" يقول ذلك كارل كود Carl Code، نائب رئيس في صناعات إيرني جرين. "إلاّ أن هذا ليس تدريب رمادي. فهم يريدوا من الموردين أن يحقّقوا مالا أكثر ليظلّوا باقين في الأعمال، وينمو، ويأتوا لهم بالإبتكار".

ما الذّي يعنيه الانتقال من المشتريات إلى تطوير المورد لمسوقي من الأعمال إلى الأعمال؟ إنّه يعني أن مشتري الأعمال الرّئيسيّين لا ينظروا إلى "الموردين" الذّين يشتروا منهم السّلع، والخدمات فقط. وإنّما يبحثوا عن "مشاركات الموردين" التي يمكن أن تطوّر علاقات توريد مزدوجة الفائدة. إلاّ أن مثل هذه العلاقات تكون شارعا له اتجاهين. فمثلما يشارك المشترون مع مورديهم، ويدعموهم، يجب أن يستفيد الموردون من الشراكة ايضا. ويجب أن يعملوا في تعاون وثيق مع العملاء لتلبية احتياجات توريدهم بصورة أفضل.

مثال ذلك، تورد منتجة المنظّفات الصّناعيّة الصّغيرة شيمستيشن ChemStation آلاف المنتجات في مئات الصّناعات. وتبيع شيمستيشن كيميائيات التّنظيف إلى مدى واسع من عملاء الأعمال، متراوحا من غسيل السّيارات إلى القوات الجوية للولايات المتّحدة U. S. Air Force. وسواء كان العميل يغسل اسطولا أو مصنعا، محلا أو مطعما، معمل تقطير أو قاعدة عسكرية، تأتي شيمستيشن له بمحلول التّنظيف الصّحيح في كل مرّة.



تعمل شيمستيشن ChemStation أكثر من توريد كيميائيات التّنظيف لعملائها. "فيفكر عملاؤنا . . . فينا على أنّنا شريك أكثر من مورد".

إلاّ أن شيمستيشن تعمل أكثر من بيع كيميائيات التّنظيف إلى عملائها ببساطة. فتشارك مشاركة فعالة في تصميم محاليل تنظيف حسب الطّلب لمشاكل تنظيفهم الفريدة. أوّلا، تعمل شيمستيشن مع كل عميل فردي على تصحيح تركيبة الصّابون المصمّمة خصّيصا لهذا العميل. كما أنها تنتج تركيبات خاصّة لغسيل الأيادي، والأقنعة، وآلات النّفخ، والرّيش، وأوعية التكرير، وحاويات مستحضرات تجميل العين، وقوالب صب البخوت، وشاحنات الخرسانة، وكل شيء آخر تقريبا يمكنك تخيّله. ثانيا، تسلم شيمستيشن الخليط المنتج للعميل في خزان مشيد في موقع العميل. وأخيرا، تجري صيانة للخزان عن طريق مراقبة استخدامه، وإعادة ملئه تلقائيًا عندما ينخفض مستواه.

وينتج عن المشاركة مع عميل فردي لإيجاد حل كامل علاقة مورد–مشتري دائمة تساعد شيمستيشن في سدّ الطّريق على المنافسة. وكما لوحظ في عدد حديث من التبصرات *Insights*، وهي الخطاب الإخباري لشيمستيشن، "عملاؤنا... عادة ما يفكروا فينا كشريك أكثر من مورد".

المصـــادر: Katherine Zachary, "Honda Goes Beyond Philosophy in Supplier Efforts," *Ward's Auto World*, July 1, 2003, accessed at http://www.wardsauto.com/ar/auto_honda_goes_beyond_2/index.htm; Jeffrey H. Dyer and Nile W. Hatch, "Using Supplier Networks to Learn Faster," *MIT Sloan Management Review*, Spring 2004, pp. 77-84; "BJ's Knows ... Our System Id Their Solution," *Insights*, March 2002, p. 1; Robert Sherefkin and Amy Wilson, "Why the Big 3 Can't be Japanese," *Automotive News*, February 10, 2003; David Hannon, "Suppliers: Friend or Foe?" *Purchasing*, February 6, 2003, pp. 25-30; "Delphi: Parts Maker Helps Suppliers Shape Up," *InformationWeek*, April 19, 2004; information accessed online at www.chemstation.com, January 2005; and "Supplier Information: Your Guide to Becoming a Wal-Mart Supplier," accessed at www.walmartstores.com, January 2005.

نموذج سلوك مشتري الأعمال A Model of Business Buyer Behavior

على المستوى الأساسيّ أكثر، يريد المسوقون أن يعرفوا كيف ستكون استجابة مشتري الأعمال لمنبهات التّسويق المختلفة. يبيّن شكل (٦–١) نموذجا لسلوك مشتري الأعمال. في هذا النموذج، يؤثر منبه التّسويق، وغيره على تنظيم المشتري، وينتج استجابات مشتري معينة. وكما في حالة شراء المستهلك، يتكون منبه التّسويق في شراء الأعمال من الأربعة بيز 4 Ps: المنتج، والسّعر، والمكان، والتّرويج. وتشمل المنبهات الأخرى عوامل رئيسية في البيئة: اقتصاديّة، وتقنية، وسياسيّة، وثقافية، وتنافسيه. تدخل هذه المنبهات التّنظيم، وتتحوّل إلى استجابات مشتري: اختيار منتج، أو خدمة، واختيار مورد، وكمّيات الأمر، والتّسليم، والخدمة، وشروط الدّفع. ولتصميم استراتيجيات مزيج تسويقي جيدة، يجب أن يفهم المسوق ماذا يحدث في التّنظيم لتحويل المنبه إلى استجابات شراء.

وفي التّنظيم، يتكون نشاط الشّراء من جزئين رئيسيّين: مركز الشّراء، والمكوّن من كل النّاس المشمولين في قرار الشّراء، وعملية اتّخاذ القرار. ويبيّن النموذج أن مركز الشّراء، وعملية اتّخاذ القرار يتأثران بالعوامل التّنظيميّة، وما بين الأفراد، وعوامل الأفراد الداخلية مثلما يتأثّر بالعوامل البيئيّة الخارجيّة.

The environment
Marketing stimuli | Other stimuli
Product, Price, Place, Promotion | Economic, Technological, Political, Cultural, Competitive

The buying organization
The buying center
Buying-decision process
(Interpersonal and individual influences)
(Organizational influences)

Buyer responses
Product or service choice
Supplier choice
Order quantities
Delivery terms and times
Service terms
Payment

شكل (٦–١) نموذج لسلوك مشتري الأعمال.

سلوك مشتري الأعمال
BUSINESS BUYER BEHAVIOR

يطرح النموذج المبيّن في شكل (٦–١) أربعة أسئلة عن سلوك مستهلك الأعمال: ما قرارات الشراء التي يتخذها مشترو الأعمال؟ ومن يشارك في عملية القرار؟ وما التّأثيرات الرئيسية على المشترين؟ وكيف يتخذ مشترو الأعمال قرارات الشّراء؟

الأنواع الرئيسية لمواقف الشّراء Major Types of Buying Situations

توجد ثلاثة أنواع من مواقف الشّراء.(٤) ففي أحد النقيضين توجد *إعادة الشّراء المباشرة straight rebuy*، وهي قرار روتيني جدّا. وفي النقيض الآخر توجد *المهمّة الجديدة new task*، والتي يمكن أن تستدعي بحثا شاملا. وفي المتصف توجد *إعادة الشّراء المعدّلة modified rebuy*، والتي تتطلّب بعض البحث.

في **إعادة الشّراء المباشرة straight rebuy**، يعيد المشتري طلب شيء معين دون أي تعديل. وعادة ما يقوم قسم المشتريات بهذا العمل بصورة روتينيّة. وبناء على الرّضاء من الشّراء السّابق، يختار المشتري من الموردين المتنوعين الموجودين على قائمته ببساطة. ويحاول الموردون "الداخليون In– الذّين تتعامل معهم الشّركة" أن يحافظوا على جودة المنتج، والخدمة. وعادة يقترحوا نظم إعادة طلب تلقائية حتي يوفر وكيل المشتريات وقت إعادة الطّلب. ويحاول الموردون "الخارجيون Out – الذّين لا تتعامل معهم الشّركة" أن يقدموا شيئا جديدا، أو يستغلوا عدم الرّضاء حتي يأخذهم المشتري في الحسبان.

إعادة الشّراء المباشرة straight rebuy
موقف شراء أعمال يعيد فيه المشتري طلب شيء معين دون أي تعديل.

وفي **إعادة الشّراء المعدّلة modified rebuy**، يريد المشتري أن يعدل مواصفات المنتج، أو أسعاره، أو شروطه، أو مورديه. وعادة تشمل إعادة الشّراء المعدّلة مشاركة في القرار أكبر من إعادة الشّراء المباشرة. ويمكن أن يصاب الموردون الذّين تتعامل معهم الشّركة بالعصبيّة، ويشعروا بالضغط في تقدّمهم لحماية حسابهم. ويمكن أن يري الموردون الذّين لا تتعامل معهم الشّركة موقف إعادة الشّراء المعدّلة على أنه فرصة لتقديم عرض أفضل، وكسب أعمال جديدة.

إعادة الشّراء المعدّلة modified rebuy
موقف شراء أعمال يريد فيه المشتري أن يعدل مواصفات المنتج، أو أسعاره، أو شروطه، أو مورديه.

وتواجه الشّركة التي تشتري المنتج، أو الخدمة للمرة الأولى موقف **المهمّة الجديدة new task**. في مثل هذه الحالات، كلما ازدادت التّكلفة، أو المخاطرة، كلما ازداد عدد المشاركين في القرار، وازدادت جهودهم في جمع المعلومات. ويكون موقف المهمّة الجديدة أكبر فرصة، وتحدي للمسوق. فلا يحاول المسوق الوصول إلى أكبر مؤثرات رئيسية ممكنة على الشّراء فقط، وإنّما تقديم مساعدة ومعلومات ايضا.

المهمّة الجديدة new task
موقف شراء أعمال يريد المشتري فيه أن يشتري منتجا، أو خدمة للمرة الأولى.

يتخذ المشتري قرارات أقلّ لشراء الحل المغلف في إعادة الشّراء المباشرة، وأكثر القرارات في قرار المهمّة الجديدة. ففي حالة المهمّة الجديدة، يجب أن يقرّر المشتري بالنسبة إلى مواصفات المنتج، والموردين، وقيود السّعر، وشروط الدّفع، وكمّيات الأمر، وأوقات التّسليم، وشروط الخدمة. ويختلف ترتيب هذه القرارات في كل حالة، ويؤثر المشاركون المختلفون في القرار على كل اختيار.

ويفضل الكثير من مشتري الأعمال أن يشتروا حلولا مغلفة للمشكلة من بائع واحد. فبدلا من شراء، ووضع كل المكوّنات مع بعضها بعضا، يمكن أن يطلب المشتري من البائع أن يورد المكوّنات، وتجميع المجموعة، أو النظام. وعادة يذهب البيع إلى الشّركة التي تقدم النظام الأكثر كمالا في تلبية احتياجات العميل. لذلك عادة يكون **بيع النّظم systems selling** استراتيجية تسويق أعمال رئيسية لكسب الحسابات، والحفاظ عليها.

بيع النّظم systems selling
شراء حل مغلف للمشكلة من بائع واحد ممّا يستبعد كل القرارات المستقلّة المشمولة في موقف الشّراء المعقد.

ويتزايد إدراك البائعين أن المشترين يحبوا هذه الطّريقة لكسب الحسابات، والحفاظ عليها. وعادة يذهب العقد إلى الشّركة التي تقدم الحل الأكثر كمالا لاحتياجات العميل. مثال ذلك، طلبت الحكومة الأندونيسية Indonesian عطاءات لبناء مصنع اسمنت بالقرب من جاكرتا Jakarta. وشمل اقتراح الشّركة الأمريكية اختيار الموقع، وتصميم مصنع الأسمنت، وتعيين فرق البناء، وتجميع المواد والمعدات، ونقل ملكية المصنع المنتهي إلى الحكومة الاندونيسية، وشمل اقتراح الشّركة اليابانية كل هذه الخدمات بالإضافة إلى تعيين العمال، وتدريبهم لتشغيل المصنع، وتصدير الأسمنت عبر شركاتهم التّجاريّة، واستخدام الأسمنت في بناء بعض الطّرق، ومباني المكاتب اللاّزمة في جاكرتا. ورغم أن الاقتراح الياباني كان أعلى تكلفة، إلا أنه كسب العقد. من الواضح أن اليابانيين رأوا أن المشكلة ليست مجرد بناء مصنع اسمنت (النّظرة الضّيقة لبيع النّظم)، وإنّما تشغيله بطريقة تساهم في اقتصاد الدّولة. ونظروا بنظرة عريضة لاحتياجات العميل. ويكون هذا بيع نظم حقيقي.[(٥)]

المشاركون في عملية شراء الأعمال Participants in the Business Buying Process

من الذّي يقوم بشراء السّلع، والخدمات التي تقدر بتريليونات الدّولارات اللاّزمة لتنظيمات الأعمال؟ تسمي وحدة اتّخاذ القرار لتنظيم الشّراء **مركز الشّراء buying center**: كل الأفراد، والوحدات التي تشارك في عملية اتّخاذ قرار الأعمال. ويشمل مركز الشّراء كل أعضاء التّنظيم الذّين يلعبوا دورا في عملية قرار الشّراء. وتشمل هذه المجموعة المستخدمين الفعليين للمنتج، أو الخدمة، وهؤلاء الذّين يتّخذوا قرار الشّراء، وهؤلاء الذّين يراقبوا معلومات الشّراء.

مركز الشّراء buying center
كل الأفراد، والوحدات التي تشارك في عملية اتّخاذ قرار الأعمال.

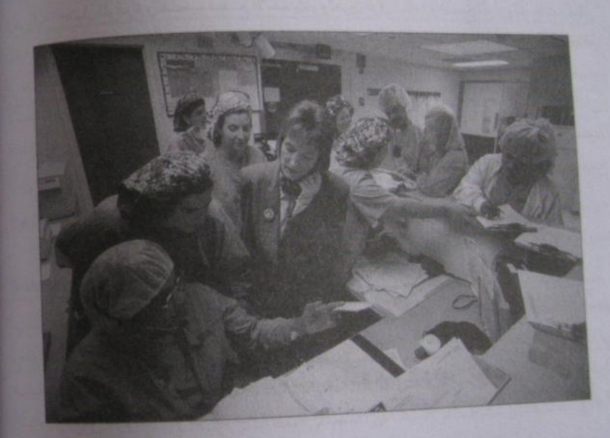
يشمل مركز الشّراء كل أعضاء التّنظيم الذّين يلعبوا أيا من خمسة أدوار في عملية قرار الشّراء.[(٦)]

- يكون **المستخدمون users** أعضاء التّنظيم الذّين يستخدموا المنتج، أو الخدمة. وفي الكثير من

الحالات، يبدأ المستخدمون اقتراح الشّراء، ويساعدوا في تعريف مواصفات المنتج.

- وعادة يساعد **المؤثرون** **influencers** في تعريف المواصفات، وتوفير المعلومات لتقويم البدائل. كما يكون الأفراد التقنيون مؤثرين مهمّين بصفة خاصّة.

- ولدي **المشترين** **buyers** السّلطة النّظاميّة لاختيار المورد، وترتيب شروط الشّراء. ويمكن أن يساعد المشترون في تشكيل مواصفات المنتج، إلا أن دورهم الرّئيسي هو اختيار البائعين، والتّفاوض. وفي المشتريات الأكثر تعقيدا، يمكن أن يشمل المشترون عاملين مرتفعي المستوى يشاركوا في المفاوضات.



مركز الشّراء: تتعامل كاردينال هيلث cardinal Health مع مدى واسع من مؤثّرات الشّراء، والتي تتراوح من منفذي المشتريات وإداريّ المستشفى إلى الجراحين الذّين يستخدموا منتجاتها بالفعل.

- ولدي **المقررين** **deciders** قوة رسمية، أو غير رسمية لاختيار المورد النهائيّ، أو الموافقة عليه. ففي الشّراء الروتيني، عادة يكون المشترون المقررين، أو على الأقلّ الموافقين على الشّراء.

- يتحكم **حرّاس البوابة** **gatekeepers** في تدفق المعلومات للآخرين. مثال ذلك، عادة يكون لوكلاء المشتريات سلطة منع أفراد المبيعات من رؤية المستخدمين، أو المقررين. ويشمل حرّاس

البوابة الآخرون الأفراد التقنيين، وحتي سكرتارية الأفراد.

المستخدمون **users**
أعضاء التّنظيم الذّين يستخدموا المنتج، أو الخدمة بالفعل.

المؤثرون **influencers**
أفراد في مركز شراء التّنظيم يؤثروا على قرار الشّراء، وعادة يساعدوا في تعريف المواصفات، وكذلك توفير المعلومات لتقويم البدائل.

المشترون **buyers**
الأفراد الذّين يعملوا الشّراء الفعليّ.

المقررون **deciders**
أفراد في مركز شراء التّنظيم لديهم قوة نظاميّة، أو غير نظاميّة لاختيار المورد النهائيّ، أو الموافقة عليه.

حرّاس البوابة **gatekeepers**
أفراد في مركز شراء التّنظيم يتحكّموا في تدفق المعلومات للآخرين.

وليس مركز الشّراء وحدة معرفة تعريفا رسميا، وثابتة في تنظيم الشّراء. وهو مجموعة من أدوار الشّراء التي يلعبها أناس آخرون في المشتريات المختلفة. ففي التّنظيم، يختلف حجم مركز الشّراء، وتكوينه للمنتجات المختلفة، ومواقف الشّراء المختلفة - ولبعض المشتريات الرّوتينيّة، يمكن أن يلعب فرد واحد - يسمي وكيل المشتريات - كل أدوار مركز الشّراء، ويعمل على أنه الفرد الوحيد المشمول في قرار الشّراء. وبالنسبة إلى المشتريات الأكثر تعقيدا، يمكن أن يشمل مركز الشّراء من 20 إلى 30 فرد من مستويات، وأقسام مختلفة من التّنظيم.

ويقدم مفهوم مركز الشّراء تحديا رئيسيا للتّسويق. فيجب أن يعرف مسوق الأعمال من الذين يشاركوا في القرار، والتّأثير النسبيّ لكلّ مشارك، وما معايير التّقويم التي يستخدمها كلّ مشارك في القرار. مثال ذلك، تبيع مجموعة المنتجات، والخدمات الطبية في مستشفى كاردينال هيلث Cardinal Health ملابس الجرّاحة التي لا تستعمل إلاّ مرّة واحدة فقط إلى المستشفيات. وتعرّف أن أفراد المستشفى المشمولين في قرار

الشّراء هذا كنائب الرّئيس للمشتريات، وإداريّ غرفة العمليّات، والجراحون. ويلعب كل مشارك دورا مختلفا. فيحلّل نائب الرّئيس للمشتريات إذا كان يجب أن يشتري المستشفى ملابس جراحة تستخدم مرّة واحدة فقط، أو ملابس جراحة يعاد استخدامها. فإذا كانت نتيجة التّحليل في صالح الملابس التي تستخدم مرّة واحدة، فيقارن عند ذلك إداريّ غرفة العمليّات المنتجات، والأسعار، ويختار منها. يأخذ هذا الإداري في الحسبان جودة امتصاص الملابس، ونطهيرها، وتصميمها، وتكلفتها، وعادة يشتري العلامة التّجاريّة التي تلبي الاحتياجات بأقلّ تكاليف. أخيرا، يؤثر الجراحون على القرار فيما بعد عن طريق ذكر رضائهم، أو عدم رضائهم من العلامة التّجاريّة.

عادة يشمل مركز الشّراء بعض المشاركين الواضحين الذّين يكونوا مشمولين نظاميا في قرار الشّراء. مثال ذلك، يمكن أن يشمل قرار شراء طائرة للمنشأة ضابط التّنفيذ الرّئيسي CEO للشّركة، والطّيار الرّئيسي، ووكيل المشتريات، وبعض أفراد القانون، وعضو من الإدارة العليّا، وآخرين مخولين نظاميا لقرار الشّراء. كما يمكن أن يشمل مشاركين غير رسميين، بوضوح أقلّ، يمكن أن يكون لبعضهم تأثير قوي فعلا على قرار الشّراء. وفي بعض الأحيان، حتي النّاس في مركز الشّراء قد لا يكونوا ملمين بكلّ المشاركين في الشّراء. مثال ذلك، يمكن أن يتخذ القرار الخاصّ بأيّ طائرة منشأة يتم شراؤها بواسطة عضو في مجلس المنشأة مهتم بالطّيران، ويعرف الكثير عن الطّائرات فعلا. ويمكن أن يعمل عضو المجلس هذا من وراء السّتار للتحكم في القرار. وتنتج الكثير من قرارات شراء الأعمال من تداخلات معقّدة لمشاركين متغيرين في مركز الشّراء.

التّأثيرات الرئيسية على مشتري الأعمال Major Influences on Business Buyers

يتعرّض مشترو الأعمال للكثير من التّأثيرات عند اتخاذهم قرارات الشّراء. فيفترض بعض المسوقين أن التّأثيرات الرئيسية تكون اقتصاديّة. ويعتقدوا أن المشترين سيفضلوا المورد الذّي يقدم أقل سعر، أو أفضل منتج، أو أكبر خدمة. ويركزوا على تقديم منافع اقتصاديّة للمشترين. إلاّ أن مشتري الأعمال يستجيبوا لكلّ من العوامل الاقتصادية، والشّخصيّة فعلا. وبعيدا عن البرودة، والحسابات، والأمور غير الشّخصيّة يكون مشترو الأعمال بشرا، وإجتماعيين ايضا. فيكون لهم رد فعل لكلّ من السّبب، والعاطفة.

وحاليا، يدرك معظم مسوقي B-to-B أن العواطف تلعب دورا هاما في قرارات شراء الأعمال. مثال ذلك، يمكنك أن تتوقّع أن الإعلان الذّي يروج الشّاحنات الكبيرة لمشتري أسطول المنشأة سيركز على العوامل التّقنية، والاقتصادية، وعوامل الأداء الموضوعية. إلاّ أن إعلان حديث لشركة فولفو Volvo عن شاحناتها للعمل الشاق أظهر سائقين يتنافسان بقوّة الذّراع ويتساءل، "إنّها تحل مشاكل اسطولك. باستثناء من الذّي يقودها". ويتحوّل هذا إلى أن في مواجهة العجز في السّائقين في الصّناعة، يمكن أن يساعد نوع الشّاحنة الذّي يقدمه الأسطول في جذب السّائقين المؤهلين. ويركز إعلان فولفو على جمال الشّاحنة الأصلي، وراحتها، واتساعها، وهي سمات تجعلها أكثر جاذبيّة للسّائقين. كما يستخلص الإعلان أن شاحنات فولفو "بنيت لجعل الأساطيل أكثر ربحيّة، والسّائقين أكثر تملكا، واقتناء".



تلعب العواطف دورا هاما في شراء الأعمال: فيذكر إعلان فولفو هذا عوامل موضوعيّة مثل الكفاءة، وسهولة الصّيانة. إلا أنه يركز على العوامل العاطفيّة مثل الجمال الأصيل للشّاحنة، وراحتها واتساعها، وهي سمات تجعل "السّائقين أكثر تملكا واقتناء".

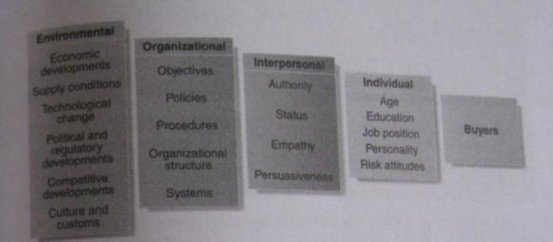
عندما تتشابه عروض الموردين، يكون لدي مشتري الأعمال تحيّز بسيط للاختيار المنطقيّ تماما. فنظرا لأنهم يستطيعوا تحقيق الأهداف التّنظيميّة مع أي مورد، يستطيع المشترون أن يسمحوا للعوامل الشّخصيّة بلعب دور أكبر في قراراتهم. لكن عندما تختلف المنتجات المتنافسة بشدّة، يصبح المشترين محاسبين أكثر على اختيارهم، ويميّلوا إلى توجيه انتباه أكبر للعوامل الاقتصادية. ويسرد شكل (٦-٢) مجموعات مؤثرين مختلفة على مشتري الأعمال - بيئيّة، وتنظيميّة، وما بين الأفراد، وفرديّة. (٧)

العوامل البيئيّة

يتأثر مشترو الأعمال بشدّة بالعوامل الموجودة في *البيئة الاقتصادية economic environment* الحاليّة، والمتوقّعة، مثل مستوى الطّلب الأوليّ، والنّظرة الاقتصادية، وتكلفة النقود. ومع ظهور عدم التأكد الاقتصادي، يقلّل مشترو الأعمال الاستثمارات الجديدة، ويحاولوا أن يقلّلوا المخزون.

ويمثل العجز في المواد الرئيسية عاملا بيئيا متزايد الأهميّة. فترحب الكثير من الشّركات الآن بشراء

مخزونات كبيرة من المواد النّادرة، والاحتفاظ بها لضمان التّوريد الكافي. كما يتأثّر مشترو الأعمال بالتطورات التّقنية، والسّياسيّة، والتنافسية في البيئة ايضا. ويمكن أن تؤثر الثّقافة، والعادات بقوّة على ردود فعل مشتري الأعمال لسلوك المسوق، واستراتيجياته، خاصّة في بيئة التّسويق الدّولي (انظر التّسويق الحقيقيّ (٦-٢)). يجب أن يراقب مسوق الأعمال هذه العوامل، ويحدّد كيف ستؤثر على المشتري، ويحاول أن يحول هذه التحديات إلى فرص.



شكل (٦-٢) المؤثرون الرئيسيون على سلوك مشتري الأعمال.

العوامل التّنظيميّة

لدي كل تنظيم شراء أهدافه، وسياساته، وإجراءاته، وهيكله، ونظمه الخاصّة، ويجب على مسوق الأعمال أن يفهم هذه العوامل جيدا. وتظهر أسئلة مثل الأسئلة التّالية : كم عدد النّاس المشمولين في قرار الشّراء؟ ومن هم؟ وما معايير تقويمهم؟ وما سياسات الشّركة، وقيودها على المشترين؟

العوامل بين الأفراد

عادة يشمل مركز الشّراء الكثير من المشاركين الذّين يؤثروا على بعضهم بعضا، لذلك تؤثر العوامل بين الأفراد *interpersonal factors* على عملية شراء الأعمال ايضا. لكن عادة ما يكون من الصّعب تقويم مثل هذه العوامل بين الأفراد، وديناميكيات المجموعة. فلا يكون للمديرين أسماء تعرّفهم بأنّهم مشاركين مهمّين، أو غير مهمّين في مركز الشّراء، وعادة يكون المؤثرون الأقوياء مخفيين وراء السّتار. وليس المشارك مرتفع الرّتبة في مركز الشّراء الأكثر تأثيرا دائما. فيمكن أن يؤثر المشاركون على قرار الشّراء لأنهم يتحكّموا في المكافآت، والعقوبات، أو لأنهم محبوبين جداً، أو لخبرتهم الخاصّة، أو لعلاقاتهم الخاصّة مع مشاركين مهمّين آخرين. وعادة تكون العوامل بين الأفراد دقيقة جداً. وكلما كان ممكنا، يجب أن يحاول مسوقو الأعمال أن يفهموا هذه العوامل، ويصمّموا استراتيجيات تأخذهم إلى الحساب.

عوامل فرديّة

يأتي كل مشارك في عملية قرار شراء الأعمال ومعه دوافعه، وإدراكاته، وتفضيلاته الشّخصيّة. وتتأثر هذه العوامل الفرديّة بالسّمات الشّخصيّة مثل العمر، والدّخل، والتّعليم، والتّعريف المهنيّ، والشّخصيّة، والمواقف تجاه المخاطر. كما يكون للمشترين أنماط شراء مختلفة ايضا. فيمكن أن يكون بعضهم من الأنواع التّقنية التي تجري تحليلا متعمقة للمقترحات المتنافسة قبل اختيار المورد. ويمكن أن يكون المشترون الآخرون مفاوضين مبادرين، والذّين يمكنهم أن يلعبوا بالبائعين مقابل بعضهم بعضا للحصول على صفقة جيدة.

التّسويق الحقيقيّ (٦-٢)

طرق التّسويق الدّولي: عندما تكون في روما، اعمل ما يعمله أهل روما

تخيّل هذا: تعتقد منشأة المختلطات المدمجة .Consolidated Amalgamation. Inc أنه آن الأوان لأن تستمتع بقيّة العالم بنفس المتجات الممتازة التي تقدمها للمستهلكين الأمريكيين لجيلين كاملين. وأرسلت نائب الرّئيس هاري سليكسمايل Harry Slicksmile إلى أوروبا Europe، وأفريقيا Africa، وآسيا Asia للتّعرف على هذه المناطق. توقف السّيد سليكسميل في لندن London أوّلا، حيث عمل زيارة قصيرة لبعض البنوك - واتّصل بهم هاتفيًا. وتعامل مع الباريسيين Parisians بنفس السّهولة. وبعد تأمين طاولة في تور دا ارجنت Tour d'Argent، رحب بضيفه على طعام الغداء، وهو مدير شركة هندسيّة بالكلمات، "ناديني باسمي هاري فقط، يا جاكويس Jacques".

وفي المانيا، كان السّيد سليكسميل مركز قوة. فقدم عرض تسويق على أحدث طراز كاملا بالوسائل السّمعيّة واللّوحات المقلوبة ممّا أظهر لهم أن هذا الرّجل من جورجيا Georgia يعرف كيف يبهرهم. وفي طريقه إلى إلى ميلانو Milan، دخل هاري في محادثة مع رجل أعمال ياباني كان جالسا بجواره في الطّائرة. والقي بأوراقه على منضدة الرّجل، وعندما قال الرجلان وداعا لبعضهما، تصافحا بالأيدي بحرارة، وأمسك بذراعه الأيمن. وبعد ذلك ارتدي بطلنا الجاكت الرّياضي الأنيق، والبنطال الكاكي في طريقه لموعده مع صاحب شركة تصميم تغليف إيطالية. يعرف كل فرد أن الإيطاليين هزليين، ويحبون المرح.

وبعد ذلك اتّجه السّيد سليكسمايل إلى المملكة العربية السعودية Saudi Arabian، حيث قدم ببرود اقتراحا متعدد الملايين من الدّولارات في ملفّ فخم من جلد الخنزير إلى عميل محتمل. وكانت رحلته الأخيرة إلى بيجينج Beijing في الصين China، حيث تكلم مع مجموعة من المنفذين الصينيين عن الأعمال على طعام الغداء. وبعد الانتهاء من الطّعام، القي عصيان تناول الأزر في الصّحن، وقدم لكلّ ضيف ساعة تيفاني Tiffany أنيقة كتذكار لزيارته.

جولة رائعة، بالتّأكيد لإنتاج الكثير من الأوامر، أليس صحيحا؟ خطأ. فبعد ستّة أشهر، لم يظهر أي أثر للرّحلة باستثناء رصة من الفواتير. ففي الخارج لم يكونوا مهتّمين بهاري.

لقدّتم تضخيم هذه الحالة الافتراضيّة للتّركيز. نادرا ما يكون الأمريكيون بهذه الصّورة. إلا أن الخبراء يقولوا أن النّجاح في الأعمال الدّولية لديه الكثير لعمله مع معرفة المنطقة وأناسها. فبتعلم اللّغة الإنجليزية، وتوسيع أنفسهم بطرق أخرى قابل قادة أعمال العالم الأمريكيين أبعد من منتصف الطّريق. وبالمضاهاة، يعمل الأمريكيون في العادة القليل باستثناء افتراض أن الآخرين سيسيّروا على موسيقاهم. "نحن نريد أن تكون الأشياء "أمريكية" عندما نسافر. السّرعة. والرّاحة. والسّهولة. لذلك فإنّنا نصبح "أمريكيين قبيحين" بطلبنا من الآخرين أن يتغيّروا"، يقول ذلك خبير تجارة عالميّة أمريكي. "أعتقد أن من الممكن عمل المزيد من الأعمال إذا حاولنا بصورة أكثر جدية".

أقلام شمع كرايولا

خلال آخر 100 سنة، أصبحت أقلام شمع بيني وسميث كرايولا Binney & Smith Crayola منتجا معتادا للأسرة في أكثر من 80 دولة في جميع أنحاء العالم. وقد تنسي قلة من النّاس أول علبة لهم من 64 لونا جميلا مرتبة بعناية في علبتها الخضراء وصفراء المعتادة مع براية في مؤخرتها. ولا زالت رائحة علبة كرايولا المنبعثة عند فتحها تقود الأطفال إلى السعار، وتعيد أفراد الجيل الأكبر للخلف إلى بعض ذكريات طفولتهم القديمة.

وبطرق معينة، لم تتغيّر أقلام شمع كرايولا كثيرا منذ سنة 1903، عندما بيعت في علب من ثمانية أقلام مقابل نيكل واحد. إلاّ أن النّظرة الأعمق تكشف أن بريني وسميث أدخلت الكثير من التّعديلات لمنع العلامة التّجاريّة من الهبوط. فأضافت الشّركة تدفقا مستمراً من الألوان، والأشكال، والأحجام، والعبوات الجديدة. وزادت تدريجيّاً من عدد الألوان من الثّمانيّة الأصلية في سنة 1903 (الأحمر، والأصفر، والأزرق، والأخضر، والبرتقالي، والأسود، والبني، والأبيض) إلى 120 في سنة 2004.

كما توسّعت بريني وسميث في العلامة التّجاريّة كرايولا Crayola لأسواق جديدة مثل محدّدات كرايولا Crayola Markers، والمقصات، والألوان المائية، والأقلام هلامية الحبر، وغيرها من المنتجات الشبيهة. وأعطت الشّركة تصاريحا باستخدام العلامة التّجاريّة كرايون Cryon على كل شيء من معدات الكاميرات، ونهايات الكتب إلى الأكواب الكرتون ووسائد فأرة الحاسب. أخيرا، أضافت الشّركة عددا من البرامج، والخدمات للمساعدة في تقوية علاقاتها مع عملاء كرايون. وتقدم مجلتها أطفال كرايون *Crayon Kids*، وموقع الويب الخاصّ بها سمات للأطفال مع فن تداخلي، واقتراحات حرفيّة للآباء، والمعلمين عن مساعدة تنمية مهارات القراءة، والإبتكار.

ولم يرحب العملاء بكلّ تعديلات دورة حياة بيني وسميث. مثال ذلك، في سنة ، لإفساح مكان للألوان الأكثر حداثة، قامت بالغاء ثمانية ألوان من العلبة المعتادة المشتملة على 64 لون - البني المصفر، والأصفر الليموني، ولون الذرة، والرمادي الأزرق، والأصفر البرتقاليّ، والأحمر البرتقاليّ، والأزرق الأخضر، والأزرق البنفسجي - في صالة شهرة كرايولا Crayola Hall of Fame. وواجه هذا التّغيير احتجاجا كبيرا من المستخدمين الذّين لديهم ولاء لكرايولا، والذّين شكلوا تنظيم مجتمع منع البني المصفر والذّرة Raw Umber and Maize Prevention Society (RUMPS)، واللّجنة الوطنيّة لإنقاذ الأصفر اللّيمونيّ National Committee to Save Lemon Yellow. وذهل منفذو الشّركة - "لقدّ كنّا حريصين على الولاء، والتّوق إلى الماضي المحيط بأقلام ألوان كرايولا،" يقول متحدث رسمي ذلك، "إلاّ أنّنا لم نعرف أنّنا أصبنا مثل هذا العصب". وأعادت الشّركة إصدار النمطيات القديمة في علبة صفيح خاصّة - وباعت 2.5 مليون علبة صفيح التي أنتجتها كلّها.

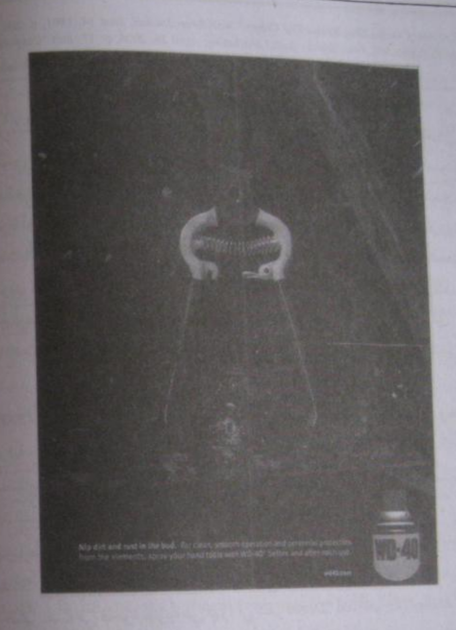
لذلك، تستمر كرايولا في دورة حياتها الطّويلة الملوّنة. ومن خلال إدارة دورة حياة المنتج الذكية، أصبحت بيني وسميث الآن تابعة لهالمارك Hallmark، والمسيطرة الآن على سوق الأقلام الملوّنة لعقد كامل من الزّمان تقريبا. وتنتج الشّركة الآن حوالي 3 بليون قلم ملوّن في السنة، والتي تكفي للالتفاف حول الكرة الأرضية ستّ مرّات. وفي العاشرة من العمر يكون الطّفل الأمريكي قد استهلك 730 قلم ملوّن. ويلتقط 65% من الأطفال الأمريكيين من عمر 2 إلى 7 سنوات قلما ملونا مرّة واحدة على الأقلّ في اليوم للتّلوين 28 دقيقة في المتوسّط. وفي 80% من الوقت يلتقطوا قلم ملوّن من كرايون.

المصادر: مقتطفات، ومعلومات من: Theresa Howard, "Nostalgi Helps beetle Score," *USA Today*, February 23, 2003, accessed online at www.usatoday.com; James R. Rosenfield, "Millennial Fever," *American Demographics*, December 1997, pp. 47-51; "A Top-Popping Good Time," *The Washington Post*, April 24, 2003, p. G18; Mergaret O. Kirk, "Coloring Our Childern's World Since 03," *Chicago Tribune*, October 29, 1986, sec. 5, p. 1; "Hue and Cry over Crayola May Revive Old Colors," *Wall Street Journal*, June 14, 1991, p. B1; Dennis Bruce and Philip Matnard, "Don't Sell Your Brand's Soul," *Marketing*, April 26, 2004, p. 17; and "Crayola Trivia," accessed at www.crayola.com, January 2005.

وفي *تعديل السّوق modifying market*، تحاول الشّركة أن تزيد من استهلاك المنتج الحاليّ. ويمكن أن تبحث عن مستهلكين جدد، وقطاعات سوق جديدة، كما عندما استهدفت جونسون وجونسون Johnson & Johnson سوق البالغين بشامبو، وبودرة الأطفال. أو يمكن أن تعيد الشّركة تحديد موقع العلامة التّجاريّة لإغراء قطاع أكبر، أو قطاع أسرع نموا مثلما فعلت فيريزون Verizon عندما توسّعت في الإنترنت مرتفعة السّرعة، والخدمات اللاّسلكيّة. كما يمكن أن يبحث المدير عن طرق لزيادة الاستخدام لدي العملاء الحاليّين. وتعمل أمازون دوت كوم Amazon.com ذلك عن طريق إرسالها بريد الكتروني مصرّح به إلى العملاء المنتظمين ليعرفوا الكتب الجديدة أو الأقراص المدمجة الجديدة التي أصدرها مؤلفيهم أو ممثليهم المفضلين. كما أظهرت شركة WD-40 Company موهبة حقيقيّة في التوسع في السّوق عن طريق إيجاد مستخدمين جدد لمادتها المشهورة.

في سنة 2000، دشّنت الشّركة بحثا للتّعرف على 2,000 مستخدم فريد لـ WD-40. وبعد أن تسلّمت 300,000 حالة فرديّة، ضيّقت القائمة حتي أفضل 2,000، وأعلنتهم على موقع ويب الشّركة. ويقترح بعض المستهلكين استخداما بسيطا، وعمليا. فتستخدم إحدى المدرسات WD-4 في تنظيف السّبورة في فصلها. "ومن المدهش أن السّبورات بدأت تأتي للحياة مرّة أخرى،" قالت ذلك. "فلم تستعاد فقط، وإنما أزيلت منها سنوات تغطيتها بالطّباشير وشرائط اللّصق المتراكمة عليها ايضا". إلاّ أن آخرين ذكروا بعض التّطبيقات اللّطيفة غير المعتادة. فيستخدم أحد الرّجال WD-40 في تلميع عينه الزّجاجيّة. هل سمعت عن اللّص العريان المتشكك الذّي حشر نفسه في فجوة أنبوبيّة في قهوة في دنفر Denver؟ لقدّ أخرجه رجال المطافيء مع جرعة كبيرة من Wd-40. أو كيف أن أحد ضبّاط البحريّة في المسيسيبي Mississippi استخدم WD-40 في تنفير دب ثائر؟ كما أن هناك طالب الكليّة الذّي كتب ليقول أن أنشطة الحبّ الليلي لصديقه في الغرفة المجاورة تسبّبت في عدم نوم كل فرد في في الطرقة - وقد حل المشكلة بعلاج يايات السّرير المصدّرة للأصوات باستخدامه مزيل الصدأ WD-40. (٢٦)

كما يمكن للشّركة أن *تعدل المنتج modifying the product* ايضا - تغيير خواص مثل الجودة، أو السّمات، أو الأناقة لجذب مستخدمين جدد، والإيحاء بمزيد من الاستخدام. فيمكن أن تحسن جودة المنتج، وأداؤه - متانته ودوامه، وعوليته، وسرعته، ومذاقه. ويمكن أن تحسن أناقة المنتج، وجاذبيته. لذلك، يعيد منتجو السّيارات تشكيل سياراتهم لجذب المشترين الذّين يريدوا شكلا جديدا. ويقدم مسوقو الأطعمة الاستهلاكيّة، ومنتجات الأسر مذاقات، أو ألوان، أو مكونات، أو عبوات جديدة لمنح حياة جديدة لشراء المستهلك. وفعلت هاينز هذا عندما قدمت الكيتشب في عبوات EZ squirt، وألوان Plastin' Green and Awesome Orange



جعلت محاولة شركة WD-40 أن تجد استخدامات جديدة هذه المادّة الشّعبيّة إحدى العناصر التي يجب أن تظلّ على قيد الحياة فعلا في معظم المنازل الأمريكية.

الجديدة. أو يمكن أن تضيف الشّركة سمات جديدة تزيد من فائدة المنتج، أو سلامته، أو راحته. مثال ذلك، تستمر سوني Sony في إضافة سمات وأشكال جديدة لخطوطها والكمان Walkman، وديسكمان Discman، وتضيف فولفو Volvo سمات أمان جديدة لسياراتها.

أخيرا، يمكن أن تجرب الشّركة *تعديل مزيجها التسويقي modifying the marketing mix* – تحسين المبيعات عن طريق تغيير عنصرا واحدا، أو أكثر من عناصر مزيجها التسويقي. فيمكن أن تقلّل الأسعار لجذب مستخدمين جدد، وعملاء المنافسين. كما يمكن أن تدشّن حملة إعلان أفضل، أو تستخدم ترويجات مبيعات هجومية – صفقات تجاريّة، أو تخفيضات، أو عروض، أو مسابقات. فحديثا، دشّنت هورمل Hormel،

صانعة Spam، حملة إعلانيّة جديدة، وترويجات أخرى لتعيد تحديد موقع منتجها النّاضج، وتعيد له الحياة، والذّي تواجد منذ نهاية الثّلاثينات من القرن العشرين الميلاديّ. (٢٧)

يكون جو سبام Joe Spam كل رجل يؤثر على الازدحام في المناسبات الاجتماعية، والتّجمعات على الشواطيء وتناول الإفطار عن طريق تقديم وصفات التجميع الأساسيّ المتمركزة على سبام. والفكرة هي أن مذاق سبام المدخن بالتّوابل يجعل البيض، والبيتسا – أي شيء تقريبا – أفضل. ويحدث مع كل حماس قمة روتين سبام الشّهير "للسيرك الطّائر لمونتي بيثون Monty Pethon's Flying Circus".. ففي المواقع نفسها يأكل النّاس المادّة حرفيا، وعندما لا يجدوا شيئا متبقيا، يستطيع سبام أن يصفق بيديه، ويصيّح "المزيد من سبام!" ويستدعي سبام المتحرّكة Spammobile والتي تأتي إلى الحفل بلونها الأزرق الصّافي بتسليم المزيد من مواد "سبام اللذيذة". ويلاحظ الازدحام التّسليم غير المعتاد برؤيتهم العلب الصّغيرة التي يحبوها. وتحاول الحملة أن تستخلص الجرأة الأمريكية للعلامة التّجاريّة. وفي السنة الماضية، تصدّقت سبام بأكثر من 1.5 مليون سبام بورجر في 675 حدث في جميع أنحاء الوطن.

وبالإضافة إلى التّسعير، والتّرويج تستطيع الشّركة أن تتحرّك في قنوات سوق أكبر، وتستخدم التّجارة الغزيرة، إذا نمت هذه القنوات. أخيرا، يمكن أن تقدم الشّركة خدمات أفضل، أو محسنة للمشترين.

مرحلة الهبوط Decline Stage

يمكن أن تغطس مبيعات معظم أشكال المنتجات، وعلاماتها التّجاريّة. ويمكن أن يكون الهبوط بطيئا كما في حالة طعام حبوب دقيق الشوفان، أو سريعا كما في حالة تسجيلات الفونوغراف. كما يمكن أن تهبط المبيعات إلى الصّفر، أو يمكن أن تهبط إلى مستوى منخفض وتستمر عنده للعديد من السّنوات. وهذه هي **مرحلة الهبوط decline stage**.

مرحلة الهبوط decline stage
المرحلة من دورة حياة المنتج التي تهبط فيها مبيعات المنتج.

تهبط المبيعات للعديد من الأسباب، بما في ذلك التطورات التّقنية، والتّغييرات في مذاقات المستهلك، وزيادة المنافسة. ومع انخفاض المبيعات، والأرباح. تنسحب بعض الشّركات من السّوق. ويمكن أن يشذب هؤلاء الذّين يستمرّوا عروض منتجاتهم. فيمكن أن يسقطوا قطاعات السّوق الأصغر وقنوات التّجارة الحدية، أو يمكن أن يقللوا ميزانيّة التّرويج ويقلّلوا من أسعارهم أكثر.

فيمكن أن يكون تحمل المنتج الضّعيف مكلّفا جدّا للشّركة، وليس لمجرد أرباحها فقط. فتوجد الكثير من التّكاليف المخفية. فيمكن أن يستهلك المنتج الضّعيف الكثير جدّا من وقت الإدارة. وعادة ما يتطلّب



إعادة الحياة للعلامة التّجاريّة النّاضجة: حديثا، دشّنت هورمل، صانعة سبام، حملة إعلانيّة جديدة "المذاق المجنون crazy taste"، وحملة ترويج كاملة مع SPAMMOBILE لتعيد تحديد موقع منتجها النّاضج، والذّي تواجد منذ نهاية الثّلاثينات من القرن العشرين الميلاديّ.

تعديلات متكرّرة في السّعر، والاستثمار. ويحتاج إلى اهتمام الإعلان وقوة المبيعات والتي من الأفضل أن توجه في جعل المنتجات "الصحية" أكثر ربحيّة. ويمكن أن تتسبّب سمعة المنتج الفاشل في قلق المستهلك على الشّركة ومنتجاتها. ويمكن أن تقع أكبر تكلفة في المستقبل. فيؤخّر الحفاظ على المنتجات الضّعيفة البحث عن بدائل، وإنتاج خليط منتجات غير متوازن، ويضر بالأرباح الحاليّة، ويضعف قدم الشّركة في المستقبل.

لهذه الأسباب، تحتاج الشّركات أن توجه انتباها أكبر إلى منتجاتها كبيرة السّن. وتكون مهمة الشّركة الأولى تعريف هذه المنتجات الموجودة في مرحلة الهبوط عن طريق المراجعة المستمرّة للمبيعات، وحصص السّوق، والتكاليف، واتجاهات الأرباح. وبعد ذلك يجب أن تقرّر الإدارة إذا كانت ستحتفظ بـ، أو تحصد، أو تسقط كلا من هذه المنتجات الهابطة.

ويمكن أن تقرّر الإدارة أن تحتفظ *maintain* بعلامتها التّجاريّة دون تغيير على أمل أن المنافسين سيتركوا الصّناعة. مثال ذلك، حقّقت بروكتر وجامبل Procter & Gamble أرباحا جيدة عن طريق احتفاظها بأعمال

الصّابون السّائل الهابطة عندما انسحب الآخرون. أو يمكن أن تقرّر الإدارة أن تعيد تحديد وضع علامتها التّجاريّة، أو تعيد صياغتها على أمل أن تتحرك للخلف إلى مرحلة النموّ من دورة حياة المنتج. وفعلت P&G ذلك مع علامتها التّجاريّة Mr. Clean.

غطست حصّة السيد كلين Mr. Clean في سوق منظف كل الأغراض للأسرة بأكثر من 45% في 10 سنوات فقط. وبدلا من هجر العلامة التّجاريّة الرمزية البالغة من العمر 46 سنة، ، اختارت P&G تعديلها، والتوسع فيها. أوّلا، إعادة صياغة المنظّف السّائل لكلّ الأغراض الرّئيسي السيد كلين، وأضافت خواص مضادّة للبكتريا وعددا من الرّوائح الذكية الجديدة. وتوسعت بعد ذلك في العلامة التّجاريّة لتشمل منتجين ثوريين جديدين. كان الأول منهما Mr. Clean Magic Eraser، قماشه لينة للتّنظيف الذّاتي تعمل كماسح لإزالة البقع الصّعبة بما في ذلك القاذورات الصّعبة، وعلامات الألوان. وكان الثّاني نظام Mr. Clean AutoDry Carewash، والذّي يزيل كل البقع من سيارتك، ويجعلها تلمع دون الحاجة إلى التجفيف اليدويّ. ودعمت P&G تقديم المنتج الجديد بدعم التّسويق بميزانيّة 50 مليون دولار. والآن بعد عقد من الزّمان تأمل P&G في إعادة الحياة إلى السيد كلين ليعود إلى موقع الرّيادة في السّوق مرّة أخرى. (٢٨)

ويمكن أن تقرّر الإدارة أن تحصد *harvest* المنتج، ويعني هذا تقليل التّكاليف المختلفة (المصنع والمعدات، والصّيانة، والأبحاث والتّطوير، والإعلان، وقوة المبيعات)، وتأمل في الاحتفاظ بالمبيعات. فإذا نجح الحصاد فإنّه يزيد من أرباح الشّركة في المدى القصير. أو يمكن أن تقرّر الإدارة أن تسقط *drop* المنتج من الخط. فيمكن أن تبيعه لشركة أخرى، أو تسييله ببساطة إلى قيمة الخردة. وفي السّنوات الأخيرة، باعت P&G عددا من علاماتها التّجاريّة الهابطة مثل المنظّف أوكسيدول Oxydol، وزبدة الفول السوداني جيف Jiff. فإذا خطّطت الشّركة لتجد مشتري، فقد لا تريد أن تنهي المنتج من خلال الحصاد.

ويلخص جدول (٩-٢) الخواص الرئيسية لكلّ مرحلة من PLC. كما يسرد الجدول أهداف التّسويق، واستراتيجياته لكلّ مرحلة ايضا. (٢٩)

استعراض المفاهيم

تواجه منتجات الشّركة الحاليّة مدى حياة محدود، ويجب أن تستبدل بمنتجات أحدث. إلاّ أن المنتجات الجديدة يمكن أن تفشل - فمخاطر الابتكار تكون كبيرة بنفس درجة ضخامة المكافآت منه. ويكمن مفتاح الابتكار الناجح في إجمالي جهد الشّركة، وتخطيطها القويّ، وعمليتها النظمية *لتطوير المنتج الجديد* *new-product development*.

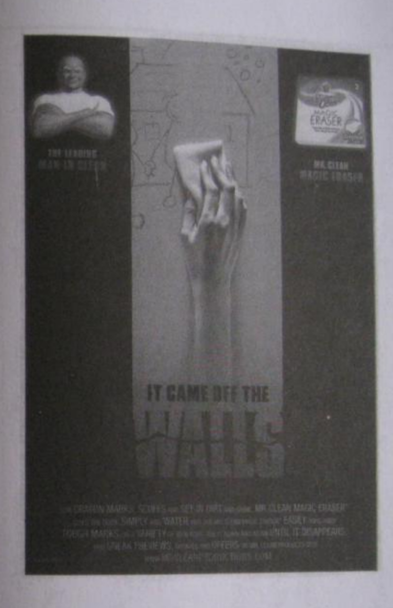
١) **شرح كيف تجد الشّركات أفكار المنتجات الجديدة، وتطوّرها.**
تجد الشّركات أفكار المنتج الجديد من مصادر متنوّعة، وتطوّرها. وتنبع الكثير من أفكار المنتج الجديد من مصادر *داخليّة* *internal sources*. فتجري الشّركات بحوث وتطوير رسمية، وتستخلص أفكار العاملين فيها، وتشحذ الذّهن (تفجر الأفكار) في اجتماعات المنفذين. وتأتي أفكار أخرى من مصادر *خارجية* *external sources*. ويعمل

جدول (٩-٢) ملخص لخواص دورة حياة المنتج، وأهدافها، واستراتيجياتها.

الخواص	التّقديم	النموّ	النّضج	الهبوط
المبيعات	مبيعات منخفضة	مبيعات متزايدة بسرعة	قمة المبيعات	هبوط المبيعات
التّكاليف	مرتفعة لكلّ عميل	متوسّطة لكلّ عميل	منخفضة لكلّ عميل	منخفضة لكلّ عميل
الأرباح	سالبة	إرتفاع في الأرباح	أرباح مرتفعة	انخفاض في الأرباح
العملاء	مبتكرون	متبنون مبكرون	غالبيّة المتصف	المتأخرون
المنافسون	قلة	عدد متزايد	عدد مستقر يبدأ في الهبوط	عدد يقل
أهداف التّسويق				
	إنتاج إلمام بالمنتج، وتجربته	تعظيم حصّة السّوق	تعظيم الرّبح أثناء الدّفاع عن حصّة السّوق	تقليل الإنفاقات، واستحلاب العلامة التّجاريّة

الاستراتيجيات				
المنتج	تقديم منتج أساسيّ	تقديم امتدادات المنتج، وخدمات، وضمانات	تنوع العلامة التّجاريّة، والنماذج	استبعاد العناصر الضّعيفة
السّعر	استخدام التّكلفة زائد	السعر لاختراق السّوق	السّعر للاتفاق مع، أو المنافسين، أو هزيمتهم	تقليل السّعر
التّوزيع	بناء توزيع اختياري	بناء توزيع مكثّف	بناء توزيع أكثر كثافة	استبعاد المخارج غير المربحة
الإعلان	بناء إلمام بالمنتج لدي المتبنين المبكرين، والتجار	بناء إلمام، واهتمام في السّوق الغزير	ضغط اختلافات العلامة التّجاريّة، والمنافع	التّقليل إلى المستوى اللاّزم للحفاظ على الذّين لديهم ولاء
ترويج المبيعات	استخدام ترويج ثقيل للمبيعات بهدف الإغراء لتجربة المنتج	التّقليل للاستفادة من الطّلب الثّقيل للمستهلك	الزّيادة لتشجيع تحويل العلامة التّجاريّة	التّقليل لأقل مستوى

المصدر: Philip Kottler, *Marketing Management*, 11th ed. (Upper Saddle river, N. J.: Prentice Hall, 2003), p. 340.



العودة إلى مرحلة النموّ: أعادت بروكتر وجامبل الحياة إلى علامتها التّجاريّة السيد كلين على أمل أن تعيده إلى موقع ريادة السّوق.

دراسات مسحيّة، ومجموعات تركيز، وتحليل أسئلة وشكاوي العميل *customer*، يمكن أن تنتج الشّركات أفكار منتج جديد تحقّق احتياجات العميل المحددة. وتتابع الشّركات عروض المنافسين *competitors*، وتفحص منتجاتهم الجديدة، وتفكها، وتحلّلها أدائها، وتحدّد إذا كانت ستقدم منتجا شبيها، أو معدلا. ويكون الموزعون والموردون *distributors and suppliers* قريبين من السّوق، ويمكن أن يمرّروا معلومات عن مشاكل العميل، وإمكانيات المنتج الجديد.

٢) **ذكر خطوات عملية تطوير المنتج الجديد، وتعريفها.**
تتكوّن عملية تطوير المنتج الجديد من ثمان مراحل متتالية. تبدأ العمليّة *بإنتاج الفكرة* *idea generation*. وتأتي بعد

ذلك *غربلة الفكرة* *idea screening*، والتي تقلّل عدد الأفكار بناء على معايير الشّركة الخاصّة. وتستمر الأفكار التي تمر من مرحلة الغربلة خلال *تطوير مفهوم المنتج* *product concept development*، والذي تحدّد فيه صيغة تفصيليّة لفكرة المنتج الجديد بمصطلحات معنويّة للمستهلك. وفي المرحلة التّالية، *اختبار المفهوم* *concept testing*، تختبر مفاهيم المنتج الجديد مع مجموعة من المستهلكين المستهدفين لتحديد إذا كان للمفاهيم جاذبيّة قويّة للمستهلك. وتستمر المفاهيم القويّة في *تطوير استراتيجيّة التّسويق* *marketing strategy development*، والذي تطوّر فيها استراتيجيّة تسويق ابتدائيّة للمنتج الجديد وذلك من مفهوم المنتج. وفي مرحلة *تحليل الأعمال* *business analysis*، تجري مراجعة لاسقاطات المبيعات، والتّكاليف، والرّبح للمنتج الجديد لتحديد إذا كان المنتج الجديد سيحقّق أهداف الشّركة. ومع النّتائج الإيجابيّة هنا، تصبح الأفكار واقعية أكثر من خلال *تطوير المنتج* *product development*، و *اختبار التّسويق* *test marketing*، وأخيرا التدشين أثناء *التّجارة* *commercialization*.

٣) **وصف مراحل دورة حياة المنتج.**
لكلّ منتج *دورة حياة* *life cycle* تتحدّد بمجموعة متغيّرة من المشاكل، والفرص. وتتبع مبيعات المنتج التقليدي منحني على شكل حرف إس S يتكون من خمس مراحل. تبدأ الدّورة بمرحلة *تطوير المنتج* *product development* عندما تجد الشّركة فكرة منتج جديد، وتطوّرها. وتتسمّ مرحلة *التّقديم* *introduction* بالنموّ البطيء والأرباح المنخفضة مع توزيع المنتج في السّوق. فإذا نجح المنتج فإنّه يدخل في *مرحلة النموّ* *growth stage*، والتي تقدم نمو مبيعات سريع، وأرباح متزايدة. وتأتي بعد ذلك *مرحلة النّضج* *maturity stage* عندما يصبح نمو المبيعات بطيئا، وتستقر الأرباح. وأخيرا، يدخل المنتج *مرحلة الهبوط* *decline stage* والتي تقل فيها المبيعات، والأرباح. وتصبح مهمة الشّركة خلال هذه المرحلة تمييز الهبوط، وتحديد إذا كانت ستحافظ على المنتج، أو تحصده، أو تسقطه.

٤) **وصف كيف تتغيّر استراتيجيات التّسويق أثناء دورة حياة المنتج.**
في مرحلة التّقديم introduction، يجب أن تختار الشّركة استراتيجيّة للتدشين تتسق مع موقع المنتج المستهدف. وتكون هناك حاجة للكثير من الأموال لجذب الموزّعين، وبناء مخزوناتهم، وإخطار العملاء بالمنتج الجديد، وتحقيق تجربته. وفي *مرحلة النموّ* *growth stage*، تستمر الشّركات في تعليم المستهلكين، والموزّعين المحتملين. وبالإضافة إلى ذلك، تعمل الشّركة على أن تستمر متفوقة عن المنافسة، وتحافظ على استمرار نمو السّوق السريع عن طريق تحسين جودة المنتج، وإضافة سمات ونماذج له، ودخول قطاعات سوق وقنوات توزيع جديدة، وتغيير الإعلان من بناء إلمام بالمنتج إلى بناء اقتناع بالمنتج وشرائه، وتقليل الأسعار في الوقت الصّحيح لجذب مشترين جدد. وفي *مرحلة النّضج* *maturity stage*، تستمر الشّركات في الاستثمار في المنتجات النّاضجة، وتجري تعديلات في السّوق، والمنتج، والمزيج التسويقي. وعند *تعديل السّوق* *modifying the market*، تحاول الشّركة أن تزيد استهلاك المنتج الحاليّ. وعند *تعديل المنتج* *modifying the product*، تغيّر الشّركة بعض خواص المنتج - مثل الجودة، أو السّمات، أو الأناقة - لجذب مستخدمين جدد، أو للإيحاء بالمزيد من الاستخدام. وعند *تعديل المزيج التسويقي* *modifying the marketing mix*، تعمل الشّركة على تحسين المبيعات عن طريق تغيير عنصرا واحدا، أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي. وبعد أن تتحقق الشّركة من دخول المنتج *مرحلة الهبوط* *declining stage*، يجب أن تقرّر الشّركة إمّا أن *تحتفظ* *maintain* بالعلامة التّجاريّة دون تغيير، على أمل أن يخرج المنافسون من السّوق، أو *تحصد* *harvest* المنتج بتقليل التّكاليف ومحاولة الحفاظ على المبيعات، أو *إسقاط* *drop* المنتج ببيعه إلى شركة أخرى، أو تسيله بقيمة الخردة الخاصّة به.

استعراض المصطلحات الرئيسية

تحليل الأعمال business analysis
تجارة commercialization
اختبار المفهوم concept testing
مرحلة الهبوط decline stage
موضة fad
شكل fashion
مرحلة النموّ growth stage
إنتاج الفكرة idea generation
غربلة الفكرة idea screening
مرحلة التّقديم introduction stage
تطوير استراتيجيّة التّسويق marketing strategy development
مرحلة النّضج maturity stage
تطوير المنتج الجديد new-product development
مفهوم المنتج product concept
تطوير المنتج product development
دورة حياة المنتج (PLC) product life cycle
تطوير المنتج تتابعيا sequential product development
تطوير المنتج آنيا (أو بناء على الفريق) simultaneous (or team-based) product development
أناقة style
اختبار التّسويق test marketing

مناقشة المفاهيم

١) أيهما المصدر الأفضل لأفكار المنتج الجديد، قوة مبيعات الشّركة، أو المصادر الخارجيّة؟

٢) اكتب بيان استراتيجيّة تسويق من 100 كلمة لقرص مدمج موسيقي لفنانك المفضل.

٣) تحت أي ظروف يمكن أن تأخذ في الحسبان ألا تختبر سوق المنتج؟ صف منتجا، أو خدمة يحقّق معايير عدم الحاجة للاختبار هذه.

٤) قارن طريقتي تطوير المنتج تتابعيا، وتطوير المنتج آنيا. هل توجد طريقة منهما أفضل من الأخرى؟ اشرح إجابتك.

٥) ما عناصر خطة التّجارة الرئيسية التي يجب أن يتناولها المسوق قبل تدشينه منتجا جديدا؟

٦) ذكر هذا الفصل أن "في مرحلة النموّ [من دورة حياة المنتج] تواجه الشّركة تبادلا بين حصّة السّوق المرتفعة، والربح الحاليّ المرتفع". اشرح هذه العبارة.

تطبيق المفاهيم

١) أنت مدير منتج جديد، وطلب منك أن تصمّم عملية غربة الأفكار لشركتك. أعمل عملية من خمس خطوات لغربلة أفكار سلعة راحة للمستهلك.

٢) اتّصل بموقع الويب www.questionpro.com/akira/showLibrary. انقر على "New Product/Concept Testing (20)" تحت عنوان "Marketing". وانقر بعد ذلك على "Brief Product Concept Test" template (#9). والآن، اعمل استبيان اختبار مفهوم لشخصية لعبة جديدة لها الخواص التّالية: رجل متوسّط الحجم، وقوي وأصلع، ويرتدي حلة لونها أخضر داكن، وقميص أبيض، وربطة عنق داكنة، ويحمل حقيبة أوراق، ويقود سيارة فورد كراون فيكتوريا

Ford Crown Victoria تبلغ من العمر خمس سنوات.

٣) أنت مدير منتج في شركة تقوم بتصنيع وتسويق خط ألعاب أشخاص. يبلغ عمر خط ألعاب العلامة التّجاريّة هذا خمس سنوات، وفيما يلي المبيعات السّنوية، والأرباح. اعمل استراتيجيّة من جملة واحدة لكلّ من الأربعة بيز 4 Ps بناء على موقع دورة حياة المنتج الحاليّة للعلامة التّجاريّة.

Period	Sales	Profit
Year 1	$ 3,000,000	($ 100,000)
Year 2	$ 20,000,000	$ 1,500,000
Year 3	$ 50,000,000	$10,000,000
Year 4	$ 52,000,000	$ 8,000,000
Year 5	$ 31,000,000	$ 1,000,000

التّركيز على التّقنية

تقدم الكثير من الشّركات نظم برامج، وخدمات لمساعدة الشّركات في إدارة دورة حياة المنتج. وتقدم إحدى الشّركات الأكثر نجاحا هذه الخدمات هي منشأة نظم برامج أجيل Agile Software Corporation. وطبقا للشّركة، "تساعد حلول إدارة دورة حياة منتج أجيل (Agile Product Lifecycle Management)Agile PLM الشّركات في تعجيل العائد، وتقليل التكاليف، وتحسين الجودة، وضمان الإذعان، وقيادة الإبتكار طوال دورة حياة المنتج. . . . وتساعد Agile الشّركات في الحصول على الأكثر من منتجاتها". اتّصل بموقع ويب أجيل www.agile.com/plm_solutions.asp، وراجع عرض PLM. أجب بعد ذلك على الأسئلة التّالية:

١) ما خدمات PLM التي تقدمها أجيل؟

٢) على أي جزء من دورة حياة المنتج تركز أجيل؟

٣) بناء على ما قرأته في موقع أجيل، هل تعتقد أن حدمات PLM من أجيل تمثل استثمارا جيدا، أم ضعيفا؟ لماذا؟

التّركيز على الأخلاق

يكون اختبار المفهوم جزءا مرتفع القيمة من عملية تطوير المنتج الجديد. وسيقلّل الوقت الذّي يقضي في اختبار مفاهيم المنتج مع المستهلكين قبل تطويرها عدد البدايات الفاشلة، ويحافظ على الموارد الأكثر أهمية للفرد في تطوير المنتج الجديد - النقود. تختزل الكثير من الشّركات مرحلة اختبار المفهوم، وتتّجه إلى اختبار الطّلب مباشرة. ويجروا ما يسمي "اختبارات جافة dry tests". يحدث الاختبار الجاف عندما "تختبر المياه test the waters" للاهتمام بالمنتج عن طريق وضع إعلان عن المنتج قبل وجوده بالفعل.

١) هل تعتقد أن مثل الاختبار الجاف هذا يكون أخلاقيًا؟

٢) ما الذّي يقوله تجمع التّسويق المباشر (Direct Marketing Association (DMA عن هذه الممارسة العمليّة؟ (اعمل بحث

جوجل عن "الاختبار الجاف dry testing" [بين علامتي تنصيص]، و DMA). ما الذّي تقوله مفوضية التّجارة الفيدرالية (FTC) federal Trade Commission؟

٣) هل ستجري اختبارا جافا لمفهوم منتج جديد؟ وتحت أي شروط؟

الفصل العاشر

تسعير المنتجات: عوامل التّسعير، وطرقه

PRICING PRODUCTS: PRICING CONSIDERATIONS AND APPROACHES

بعد دراستك هذا الفصل، يجب أن تكون قادرا على

١) تحديد، وتعريف العوامل الداخلية التي تؤثر على قرارات تسعير الشّركة.

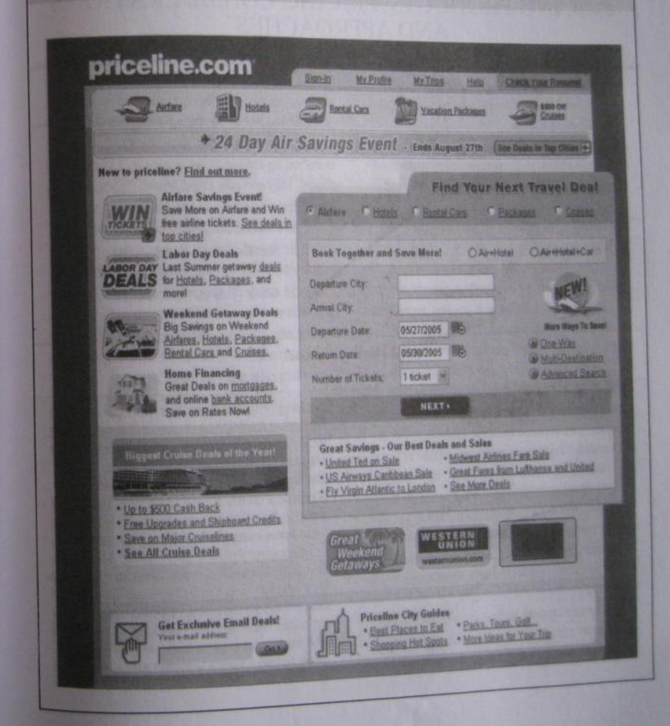
٢) تحديد، وتعريف العوامل الخارجيّة التي تؤثر على قرارات التسعير، بما في ذلك تأثير إدراكات المستهلك للسّعر، والقيمة.

٣) مضاهاة الثّلاث طرق العامة لتحديد السّعر.

استعراض المفاهيم

نتناول هنا الإدارة الرئيسية الثّانية في المزيج التسويقي - التّسعير. فطبقا لأحد خبراء التّسعير، يشمل التّسعير "حصاد ربحك المحتمل". [1] فإذا وضع التّطوير، والتّرويج، والتّوزيع الكفؤة بذور نجاح الأعمال، ، يصبح التّسعير الفعال الحصاد. فيجب على الشّركات الناجحة في إنتاج قيمة العميل مع أنشطة المزيج التسويقي الأخرى أن تحصل على بعض من هذه القيمة في الأسعار التي تحصل عليها. ورغم أهمية التسعير إلاّ أن الكثير من الشّركات لا تتناوله بطريقة جيدة. في هذا الفصل، نشرح العوامل الداخلية، والخارجيّة التي تؤثر على قرارات التّسعير، والثّلاث طرق تسعير العامة. وفي الفصل التّالي، نتعمّق أكثر في استراتيجيات التّسعير.

وللبدء، دعنا نلقي نظرة على أحد التطورات الجديدة الأكثر تأثيرا في عالم التّسعير سريع التّغيير - تأثير الإنترنت. فمنذ أقلّ من عقد مضيّ من الزّمان، ظهرت برايسلين دوت كوم Priceline..com على الويب بمفهوم تسعير جديد بسيط لكنّه مفروضا - دع المستهلكين يحدّدوا أسعارهم ذاتيّا! وقد استخدم هذا المفهوم الثّوري ممّا جعل Priceline إحدى الدوت كوم القليلة المربحة في وقتنا الحاليّ. أيبدو هذا جيدا جداّ ليكون صحيحا؟ يمكن أن يحدث هذا على الإنترنت فقط.



يصرخ العنوان الرّئيسي: *حدّد سعر صفقاتك بنفسك! أفضل أسعار فنادق مضمونه! احجز حمل قارب على خطوط طواف بحرّية مشهور! وجرب خدمة أسعار خدمتنا الجوية الجديدة تماما، ووفر! معدلات منخفضة الآن على تمويل المنازل، أو إعادة التّمويل!* *Name your own Price deals! Best hotel prices guaranteed! Save a boatload on best-known cruise lines! Try all-new airfare service and save! Low rates right now on home financing and refinancing!* . مجرد الواردات المعتادة من مشغلي الطّيران الليلي؟ جيد جدّا أن يكون صحيحا؟ ليست Priceline.com ، على الأقلّ ليست طبقا لياهو! *مجلّة حياة الإنترت* *Yahoo! Internet Life Magazine* ، والتي وصفت Priceline.com بأنّها "أفضل سمسار تفاوض" على الويب. عنوان Priceline: "أنا أفكر. لذلك فإنّني أوفر. .Think. Therefore I Save "

في سنة 1998، دشّن المؤسّس جون والكر John Walker بريس لين Priceline كخدمة إنترنت ثوريّة جديدة. فبنيت على مفهوم صريح بسيط - دع المستهلكين يحدّدوا اسعارهم ذاتيّا، وبعد ذلك تتابع عروضهم أمام البائعين، وشاهد من الذّي يتحكم. ويقول أن مثل هذه العمليّة تفيد كلا من المشترين، والبائعين - فيحصل المشترون على أسعار أقلّ، ويحول البائعون المخزون الزّائد إلى أرباح. ورغم بساطة المفهوم، فتمثل "التّجارة التي يقودها المشتري" هذه رحيلا هائلا بعيدا عن ممارسات التّسعير التي استخدمت طويلا والتي يحدّد فيها البائعون - وليس المشترون - الأسعار. وانتشرت الفكرة. فنمت Priceline الآن لتصبح رائد خدمة الإنترنت حدّد سعرك بنفسك.

تتعامل Priceline أساسا في المنتجات المرتبطة بالسّفر - تذاكر الطّيران، وغرف الفنادق، وتأجير السّيارات، والجولات السّياحيّة، ومجموعات الرّحلات. وفيما يلي كيف تعمل - لنقل بالنسبة إلى غرف الفنادق. أوّلا، عليك باختيار مقصدك وتواريخك التي تريدها. إذا كانت مدينة كبيرة يمكنك أن تمسح خرائط Priceline لتضييق المنطقة التي تحب أن تقيم فيها. كما يمكنك أن تختار أنواع الفنادق التي ترغب في الإقامة فيها - من فنادق النّجمة الواحدة ("الفنادق الاقتصادية التي توفر الرّاحة دون أي إضافات") إلى الفنادق خمس نجوم ("أفضل ما يمكن أن تشتريه النقود"). وقدم إلى Priceline معلومات الفاتورة المعتادة، ورقم بطاقة الائتمان - وحدّد كم من المبلغ تريد أن تعرضه. انقر على "اشتري لي غرفة الفندق By My Hotel Room، " واجلس وانتظر بعد ذلك قيام Priceline بالسّمسرة لعقد الصفقة. وخلال 15 دقيقة، ترسل لك Priceline رسالة بريد الكتروني بالأخبار. فإذا لم يرحب أي فندق مناسب بقبول سعرك، يمكن أن تعيد تقديم العرض. وإذا

وجدت Priceline فندقا يقبل عرضك، فإنّها تحمل ذلك على بطاقتك الائتمانية فورا - دون السّماح بإعادة المبلغ، أو التّغيير، أو الإلغاء - وتحيطك علما بالمكان الذّي ستقيم فيه.

ولمفهوم تحديدك أسعارك بنفسك على الإنترنت جاذبيّة حقيقيّة للكثير من المستهلكين. فيبدأ باقتراح قيمة جيد - الحصول على أسعار منخفضة فعلا. إضافة إلى هذا، "يمثل تحديد سعرك ارتباطا جيدا،" يقول ذلك منفذ تسويق Priceline. "إذا حصلت عليه، فهو مثل أنني ربحت!" ونتيجة لذلك، تجذب Priceline المزيد، والمزيد من العملاء. وازدادت قاعدة عملائها إلى حوالي 19 مليون مستخدم، ويزور حوالي 9 مليون زائر موقع Priceline شهريّا. وحجزت في السنة الماضية ما يقدر بأكثر من 1.1 بليون دولار رحلات من خلال موقع الويب الخاصّ بها.

ورغم قبول أسعار مزاد الحرائق، يستفيد البائعون ايضا من خدمات Priceline. فهي مغرية بصفة خاصّة لهؤلاء الذّين يبيعوا منتجات "حسّاسة للوقت". "فإذا لم تبيع شركة خطوط جوية، أو فنادق مقاعدها على رحلات معينة، أو غرف معينة لليالي محدّدة، تصبح هذه الأصول لا قيمة لها،" يعلق أحد المحلّلين بذلك. "وتكون مثل هذه الأعمال متفقة اتّفاقا طبيعيّا مع Priceline". أكثر من هذا، طبقا لتعليق المحلل، "بطلب التزام العملاء بالدّفع الفوريّ ببطاقاتهم الائتمانية يواجه تجار التجزئة مخاطر أقلّ في تخفيض مخزوناتهم. كما أنّها جذابة بصفة خاصّة في الأسواق التي لها تكاليف ثابتة ضخمة من إنتاج السّعة، وتكاليف حدية صغيرة نسبيّا، مثل السّفر الجوي، وسفن الرّحلات البحريّة، والسّيارات".

وتجمع Priceline أموالها من شراء الغرف، أو المقاعد، أو مجموعات الرّحلات غير المباعة بمعدلات خصم ضخمة، وإتاحتها وبيعها للعملاء بعائد يمكن أن يصل إلى 12%. لذلك فبالنسبة إلى تذكرة الطّيران البالغ سعرها 250 دولار، تحقّق Priceline مبلغا قدره 35 دولارا، بالمقارنة مع إجمالي ربح 10 دولارات تحقّقه وكالة السّفر التقليدية.

لكن مع هذا النّجاح، والربحية الحاليّة واجهت Priceline بعض العقبات الرئيسية. مثال ذلك، لا تميل كل المنتجات إلى الاتّفاق مع نموذج أعمال Priceline. فرغم أن بائعي الويب يأخذوا عروضا في أصناف أخرى حاليا مثل منتجات تمويل المنازل (القروض العقاريّة للمنازل، وإعادة التّمويل، وقروض حقوق ملكيّة المنازل) فقد أوجد بيع المنتجات والخدمات غير الحساسة للوقت صعوبات. فحاولت Priceline بيع منتجات غير سفر

متنوّعة مثل السّيارات الجديدة، وخدمات المسافات الطّويلة دون أن تحقّق النّجاح فيها.

أكثر من هذا، ليس كل العملاء مثارين بتجاربهم مع Priceline. فيمكن أن يترك إجبار النّاس بالالتزام بالمشتريات قبل أن يعرفوا التّفاصيل - مثل أي فندق أو وقت رحلة الطّيران، أو موقع الفندق - شعورا لدي بعض العملاء بالغشّ. وتزداد هذه المشاعر بالقلق من أن تقدير الفندق قد لا يكون دقيقا. ولخّص أحد المستخدمين المحبطين حديثا تجربته مع Priceline بالطّريقة التّالية: "أنت لا تحصل على ما تعتقد أنك ستحصل عليه". ولخدمة العملاء الذّين يقلقوا من مثل هذه الأشياء بصورة أفضل، بدأت Priceline حديثا خدمة تذاكر طيران تعطي الخيار للعملاء. فيمكنهم أن يختاروا رحلات، وأوقات، وخطوط جوية معروفة من مجموعة شركات طيران منخفضة الأسعار، أو يختاروا بديل "حدّد سعرك بنفسك" مقابل خصومات أكبر. كما يمكن أن يبحث العملاء عن أقلّ معدلات في تواريخ معروفة، ومقدمي خدمة معروفين في موقع ويب Priceline وهو www.lowestfare.com.

لكن مقابل كل عميل غير راض، لدي Priceline مئات أو آلاف من العملاء السعداء. فيكون 67% من هؤلاء الذّين يزوروا Priceline الآن ليحدّدوا أسعارهم بأنفسهم عملاء متكررين. فلست في حاجة إلى الذّهاب بعيدا لتحصل على الشّهادات الإيجابيّة مثلما يلي:

لقدّ عمل استخدام Priceline.com بصورة رائعة! إنّي أتذكر أول مرّة استخدمتها. فأنا لست بارعا تقنيا، لكن بعد أن أبحرت حول الموقع، حدّدت ما اعتقدت أنه سعر منخفض. وقبل العرض الذّي تقدّمت به، ووفرت أكثر من 50% من معدل الغرفة المعتاد. لقدّ كان الفندق عظيما. وفي الحقيقة أنني عادة ما أقيم هناك عند سفري، لذلك فقد عرفت أنني أحصل عليه مقابل سعر رائع.

لقدّ اكتشفت Priceline.com، وقررت أن أجربها في زيارة زميلتي في الدّراسة. وهي تقيم في البوكوركيو Albuquerque في نيو مكسيكو New Mexico، وأنا أقيم في هانوفر Hanover بألمانيا Germany. وكان أفضل سعر من شركات الطّيران مرتفعا جدّا. وبعد أن قرأت عن Priceline.com، قررت أنني ليس لدي شيء أخسره من محاولة الحصول على صفقة أفضل. وقدمت سعرا منخفضا مع تأكّدي من أنني ليست لدي أي فرصة لقبوله. وذهلت من أنني بعد 20 دقيقة وصلتني رسالة بريد الكتروني من Priceline تهنئني بقبول السّعر. لقدّ كانت الزّيارة رائعة، واندهشت صديقتي، وقلت هذا لكلّ فرد (الكثيرين من مسافري المواسم الذّين لم يصدقوا قصّتي في البداية) من ألمانيا إلى الولايات المتّحدة عن طريقة السّفر التخيلية الجديدة.

أكثر من تغيير كيف يدفع النّاس لخدمات السّفر، قد تكون Priceline أفضل مثال لكيفيّة تغيير الإنترنت الممارسات العمليّة الحاليّة للتّسعير. "فمن خلال الويب فقط تستطيع أن توفق ملايين العروض مع ملايين المنتجات، كل هذا دون سعر ثابت" يقول ذلك أحد المحلّلين. "ففي عالم الخط المغلق، يكون هذا سوقا غريبا حقّا،" يقول محلّل آخر ذلك. حاول أن تتخيّل موقفا في العالم الواقعيّ "يلحق المشترون فيه النقود مع ملاحظة تحدّد ما يريدوا أن يشتروه بهذا المبلغ. وبعد ذلك، يلقي البائعون نظرة على العرض. فإذا راق لهم فإنّهم يأخذوا النقود ويسلموا السّلع". لا يمكن أن يحدث هذا في أي مكان إلاّ الإنترنت. (٢)

تواجه الشّركات الآن بيئة تسعير شرسة، وسريعة التّغيير. ووضع الكساد الاقتصادي الحديث الكثير من الشّركات في "ضغط تسعير". ولخص أحد المحلّلين هذا كما يلي: "ليست لديهم قوة تسعير حقيقيّة. فمن المستحيل زيادة الأسعار، وعادة يستمرّ الضغط لتقليلها". "ويستمرّ تقديم رجال الأعمال في كل أنواع الصّناعات نفس الشكوى،" يقول ذلك محلّل آخر. "لا يمكنهم رفع الأسعار، وهذا يقتلهم". فيبدو أن كل شركة تقريبا تخفض الأسعار، وأن هذا يضر بأرباحهم. (٣)

لكن عادة لا يمثل تقليل الأسعار أفضل إجابة. فيمكن أن يقود تقليل الأسعار إلى فقدان الأرباح، وإتلاف حروب الأسعار دون حاجة لذلك. فيمكن أن يعطي إشارة إلى العملاء بأن السّعر يكون أكثر أهمية من العلامة التّجاريّة. وبدلا من ذلك، يجب أن تبيع الشّركات قيمة، وليس سعرا. فيجب أن تتابع العملاء الذّين يدفعوا سعرا أعلى للعلامة التّجاريّة للشّركة عن طريق التّبرير بالقيمة الأكبر التي تقدم لهم. ويكون التحدي أن تجد السّعر الذّي يسمح للشّركة بتحقيق ربحها العادل عن طريق حصاد قيمة المستهلك التي تنتجها. "اعطي النّاس شيئا له قيمة،" يقول ذلك رونالد شايش Ronald Shaich، ضابط التّنفيذ الرّئيسي لشركة بانيرا بريد Panera Bread Company، "وسوف يدفعوا لك بسعادة". (٤)

نركز في هذا الفصل وفي الفصل التّالي على عملية تحديد الأسعار. فيعرف الفصل الحاليّ الأسعار، ويلقي نظرة على العوامل التي يجب أن يأخذها المسوقون في الحسبان عند تحديدهم الأسعار، ويشرح طرق التّسعير المختلفة. وفي الفصل التّالي نلقي نظرة على استراتيجيات التّسعير لتسعير المنتج الجديد، وتسعير خليط المنتجات، وتعديلات الأسعار للمشتري والعوامل الموقفيّة، وتغييرات السّعر.

ما هو السّعر؟
WHAT IS A PRICE

بالمعني الضّيق، يكون **السّعر price** المبلغ الذّي يطلب في مقابل الحصول على المنتج، أو الخدمة. وبتوسع أكبر، السّعر هو مجموع القيم التي يتبادلها المستهلكون مقابل منافع حصولهم على، أو استخدامهم المنتج، أو الخدمة. وتاريخيّا، كان السّعر العامل الرّئيسي الذّي يؤثر على اختيار الشّراء. لكن في العقود الأخيرة أصبحت عوامل أخرى غير السّعر أكثر أهمية في سلوك الشّراء.

السّعر price
المبلغ الذّي يطلب في مقابل الحصول على المنتج، أو الخدمة، أو مجموع القيم التي يتبادلها المستهلكون مقابل منافع حصولهم على، أو استخدامهم المنتج، أو الخدمة.

بيئة التّسعير الجديد حاليا Today's New Pricing Environment

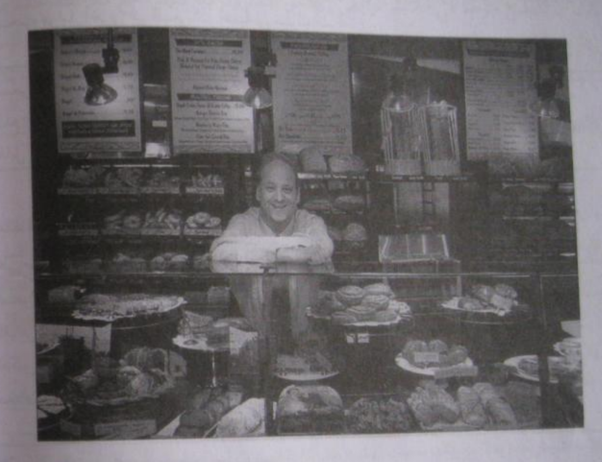
على مر معظم التّاريخ، كانت الأسعار تتحدّد عن طريق التّفاوض بين المشترين، والبائعين. وتكون سياسات *السّعر الثّابت fixed price* – تحديد سعر واحد لكلّ المشترين – فكرة حديثة نسبيّا ظهرت مع تطوّر تجارة التّجزئة بمقياس كبير في نهاية القرن التّاسع عشر. والآن، تتحدّد معظم الأسعار بهذه الطّريقة. إلاّ أن بعض الشّركات تعكس اتّجاه التّسعير الثّابت الآن. فيستخدموا **التّسعير الديناميكي dynamic pricing** – تحميل أسعار مختلفة اعتمادا على العملاء الفرديين، والمواقف الفرديّة.

التّسعير الديناميكي dynamic pricing
تحميل أسعار مختلفة اعتمادا على العملاء الفرديين، والمواقف الفرديّة.

مثال ذلك، فكر في كيف أثرت الإنترنت على التّسعير. من الممارسات العمليّة للتّسعير الثّابت في غالبيته للقرن الماضي، يبدو أن الويب تعيدنا للخلف الآن – إلى عصر جديد من التّسعير السّائل. "فيمكن أن تدفع الإنترنت جانبا الأسعار الملصقة، وتدخل في عصر التّسعير الديناميكي،" يقول ذلك أحد الكتاب، "والذّي تحدّد فيع أسعار مدى واسع من السّلع طبقا لما سيحمله السّوق – فوريا، وباستمرار". (٥)

يقدم التسعير الديناميكي الكثير من المميّزات للمسوقين. مثال ذلك، يستطيع بائعوا الإنترنت مثل أمازون دوت كوم Amazon.com أن يعملوا تعدينا لقواعد بياناتهم لقياس رغبات مشترين محدّدة، وقياس متوسطاته، وتفصيل فوري للمنتجات كي تتّفق مع سلوك المشتري، وتسعير المنتجات طبقا لذلك. ويمكن

أن يغير تجار تجزئة البيع بالكتالوجات مثل إل إل بين L.L. Bean، أو سبيجل Spiegel، أو فينجر هت Fingurhut الأسعار طبقا للتّغييرات في الطّلب، أو التّكاليف، ويغيّروا الأسعار لعناصر محدّدة بصورة يوميّة، أو حتي كل ساعة. يسمح تاجر تجزئة الموسيقي ميوزيك ريبليون دوت كوم MusicRebellion.com لطلب المستهلك بتحديد سعر تحميل الأغاني لأسفل. فتتاح كل أغنية للتّحميل لأسفل مقابل 10 سنت كقيمة ابتدائيّة. لكن مع زيادة الطّلب يمكن أن تزداد الأسعار حتي تصل إلى دولار واحد لكلّ أغنية.

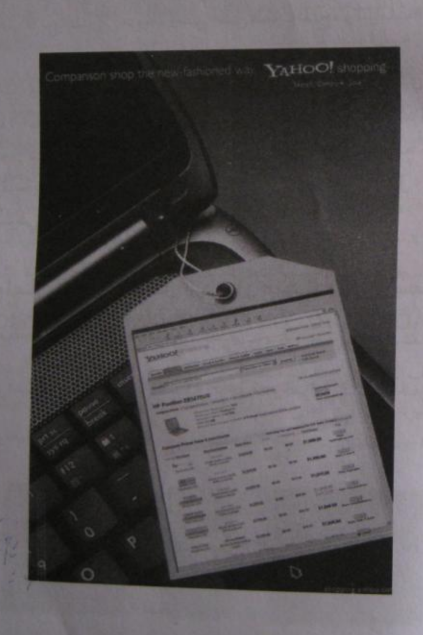


التّسعير: التحدي هو حصاد قيمة المستهلك التي تنتجها الشّركة. فيقول ضابط التّنفيذ الرّئيسي لشركة بانيرا بريد، والذّي تظهر صورته هنا، "اعطي النّاس شيئا له قيمة، وسوف يدفعوا لك بسعادة".

ويراقب الكثير من مسوقي B2B المخزونات، والتّكاليف، والطّلب عند لحظة معينة، ويضبطوا الأسعار فوريا. مثال ذلك، تضبط آي بي إم IBM أسعار خدماتها تلقائيّا بناء على طلب العميل، وعوامل دورة حياة المنتج. ونتيجة لذلك، سيجد العملاء أن الأسعار تتغيّر ديناميكيا عند زيارتهم لموقع ويب IBM في أي يوم. كما تستخدم دل Dell تسعير ديناميكي في الخط المفتوح. "إذا انخفض سعر الذّاكرة، أو المشغلات، فإنّنا نمرّر هذه الوفورات إلى المستهلك في الوقت الحقيقيّ تقريبا،" يقول المتحدّث الرسمي لدل ذلك.

كما يستفيد المشترون من الويب، والتّسعير الديناميكي ايضا. نتعطي ثروة من مواقع الويب - مثل

فروجل دوت كوم Froogle.com، و ياهو شوبنج Yahoo! Shopping، وبيزريت دوت كوم Bizrate.com، ونكستتاج دوت كوم NextTag.com، وبرايسجرابر دوت كوم PriceGrabber.com، وكومبيرنت دوت كوم CompareNet.com، وبرايس سكان دوت كوم PriceScan.com - مقارنات فوريّة للمنتجات، والخدمات من آلاف البائعين. فتسمح ياهو شوبنج، على سبيل المثال، للمشترين بالتصفح طبقا للصّنف، أو البحث عن منتجات، وعلامات تجاريّة محدّدة. وتبحث الويب بعد ذلك، وتعيد روابط للبائعين المقدمين أفضل أسعار. وبالإضافة إلى إيجاد البائع الذّي له أفضل سعر ببساطة، عادة يستطيع العملاء المسلحون بمعلومات السّعر أن يتفاوضوا للوصول إلى أسعار أقلّ.



تعطي ثروة من مواقع الويب - مثل ياهو شوبنج - مقارنات فوريّة للمنتجات، والخدمات من آلاف البائعين في الخط المفتوح.

كما يمكن أن يتفاوض المشترون في مواقع المزادات العلنية في الخط المفتوح ايضا، ويجرون تبادلات. وفجأة عاد فن المساومة من القرون القديمة مرّة أخرى كموضة جديدة. هل تريد أن تبيع جرة أثريّة قديمة سبق أن جمعت أتربة لأجيال؟ اعلن عنها في موقع إي باي eBay، وهو أكبر سوق عالمي في الخط المفتوح. هل تريد أن تشتري بطاقات بيسبول قديمة بسعر متفاوض عليه؟ اتّصل بالموقع HeavyHitter.com. وهل تريد أن تحدّد سعر غرفة الفندق، أو السّيارة التي تستأجرها؟ اتّصل بموقع Priceline.com، أو موقع مزاد علني عكسيّ آخر.

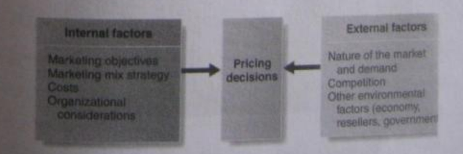
التّسعير: قرار مهمّ لكنّه صعب Pricing An Important but Difficult Decision

يعد السّعر العنصر الوحيد في المزيج التسويقي الذّي ينتج عائدا، فتمثل كل العناصر الأخرى تكاليف. كما أن السّعر من أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة. وعلى عكس سمات المنتج، والتزامات القناة، يمكن تغيير السّعر بسرعة.

في نفس الوقت، يكون التّسعير المشكلة رقم واحد التي تواجه الكثير من منفذي التّسويق. إلاّ أن الكثير من الشّركات لا تتناول التّسعير بصورة جيدة. فإحدى المشاكل المتكرّرة هي أن الشّركات تكون سريعة جداً في تقليل الأسعار كي تحقّق البيع بدلا من إقناع المشترين أن منتجاتهم تستحقّ أسعارا أعلى. ويشمل الخطأ الشّائع الآخر التّسعير الذّي يكون موجها بقوّة للتّكلفة بدلا من الموجّه لقيمة العميل، والتّسعير الذّي لا يأخذ بقيّة المزيج التسويقي في الحسبان.

العوامل التي تؤخذ في الحسبان عند تحديد الأسعار
FACTORS TO CONSIDER WHEN SETTING PRICES

تتأثر قرارات تسعير الشّركة بكلّ من عوامل الشّركة الداخلية، والعوامل البيئيّة الخارجيّة (انظر شكل (١٠-١)). (٧)



شكل (١٠-١) العوامل المؤثّرة على قرارات السّعر.

العوامل الداخلية المؤثّرة على قرارات التّسعير Internal Factors Affecting Pricing Decisions

تشمل العوامل الداخلية التي تؤثر على التّسعير أهداف تسويق الشّركة، واستراتيجيّة المزيج التسويقي، والتكاليف، والعوامل التّنظيميّة.

أهداف التّسويق

قبل تحديد السّعر، يجب أن تحدّد الشّركة استراتيجيتها للمنتج. فإذا اختارت الشّركة سوق هدفها، وحدّدت موقعها بعناية، فستكون استراتيجيّة مزيجها التسويقي، بما في ذلك السّعر، مباشرة تماما. مثال ذلك، عندما طورت شركة تويوتا Toyota علامتها التّجاريّة لكزس Lexus لتتنافس مع سيارات الأداء الفاخر الأوروبيّة في قطاع الدّخل الأعلى، تطلب هذا تحديد سعر مرتفع. وبالمضاهاة، عندما قدمت طرازها إيكو Echo "القويّ والاقتصادي"، "سيارة بسعر يساعدك فعلا في تحقيق أحلامك،" تطلب تحديد هذا الموقع تحديد سعر منخفض. لذلك، تتحدّد استراتيجيّة السّعر إلى حد كبير بالقرارات الخاصّة بتحديد موقع السّوق.

وفي نفس الوقت، يمكن أن تبحث الشّركة عن أهداف إضافية عامة، أو محدّدة. وتشمل الأهداف العامة البقاء على قيد الحياة، وتعظيم الرّبح الحاليّ، وقيادة حصّة السّوق، وقيادة جودة المنتج. وعلى مستوى محدّد أكثر، يمكن أن تحدّد الشّركة أسعارا منخفضة لمنع المنافسة من دخول السّوق، أو لتحديد أسعار عند مستويات المنافسة لتحقيق استقرار السّوق. كما يمكن أن تحدّد الأسعار للحفاظ على ولاء، ودعم معيدي البيع، أو لتجنب تدخل الحكومة. ويمكن أن تقلّل الأسعار بصورة مؤقّتة لإنتاج إثارة للمنتج، أو شدّ عملاء أكثر لمحلّ تجارة التّجزئة. أو يمكن تحديد سعر أحد المنتجات ليساعد في مبيعات منتجات أخرى في خط الشّركة. لذلك، يلعب التّسعير دورا مهما في المساعدة في تحقيق أهداف الشّركة على العديد من المستويات.

تستخدم الكثير من الشّركات *تعظيم الرّبح الحاليّ* *current profit maximization* كهدف لتسعيرها. وتقدر الطّلب، والتّكاليف التي ستتواجد عند أسعار مختلفة، وتختار السّعر الذّي يمكن أن ينتج أقصى ربح حالي، أو أقصي تدفق سيولة نقديّة، أو أقصى عائد على الاستثمار. وتريد شركات أخرى أن تحصل على قيادة حصّة السّوق *market share leadership*. ولتصبح قادة حصّة السّوق، تحدّد هذه الشّركات أسعارها منخفضة بأكبر قدر ممكن.

ويمكن أن تقرّر الشّركة أنّها تريد أن تحقّق *قيادة جودة المنتج* *product quality leadership*. عادة يستدعي هذا تحميل سعر مرتفع لتغطية جودة الأداء الأعلى، وتكلفة الأبحاث والتّطوير المرتفعة. مثال ذلك، تحدّد كتربيلر Caterpillar من 20% إلى 30% زيادة عن المنافسين لمعدات البناء الثّقيلة التي تنتجها بناء على تفوق المنتج، وجودة الخدمة. ولا تبيع إيه تي كروس A. T. Cross أقلام نقطة الكرة فقط - فيمكنك الحصول عليها من بيك Bic. وبدلا من ذلك، فهي تبيع "معدات كتابة رائعة" في نماذج تحمل أسماء مثل القرن الكلاسيكيّ Classic Century، وأيون Ion، ومورف Morph، وماتركس Matrix، وإيه تي إكس ATX، وراديانس Radiance، تباع بأسعار مرتفعة حتي 400 دولار.



قيادة جودة المنتج : تحدّد كتربيلر أسعارا أعلى المنافسين بناء على تفوق المنتج، وجودة الخدمة . طبقا لهذا الإعلان. "تبدأ الخدمة الأفضل بالاختيارات الأفضل".

ويمكن أن تتبني التّنظيمات غير الهادفة للرّبح، والتّنظيمات العامة عددا من أهداف التّسعير الأخرى. فتهدف الجامعة إلى *استعادة جزئيّة للتّكلفة partial cost recovery*، بمعرفة أنّها يجب أن تعتمد على الهبات الخاصّة، والمنح العامة لتغطية بقيّة التّكاليف . ويمكن أن تستهدف مستشفى غير هادفة للرّبح *استعادة كاملة للتكلفة full cost recovery* في تسعيرها . ويمكن أن يحدّد المسرح غير الهادف للرّبح سعر منتجاته لملأ أقصى عدد ممكن من المقاعد . ويمكن أن تحدّد وكالة الخدمة الاجتماعية *سعرا اجتماعيّا social price* مرتبط بالدّخول المختلفة للعملاء المختلفين .

استراتيجيّة المزيج التسويقي

يكون السّعر إحدى أدوات المزيج التسويقي التي تستخدمها الشّركة في تحقيق أهداف تسويقها . ويجب أن تنسّق قرارات السّعر مع قرارات تصميم المنتج، وتوزيعه، وترويجه لتكوين برنامج تسويق فعال، ومتسق. ويمكن أن تؤثر القرارات التي تتخذ لمتغيّرات المزيج التسويقي الأخرى على قرارات التّسعير . مثال ذلك، يعني القرار بوضع المنتج على جودة أداء مرتفعة أن البائع يجب أن يحدّد سعرا أعلى ليغطي التكاليف الأعلى . ويمكن أن يبني المنتجون الذّين يتوقّع أن يدعم، ويروّج معيدو بيعهم منتجاتهم هوامش أكبر لمعيدي البيع في أسعارهم .

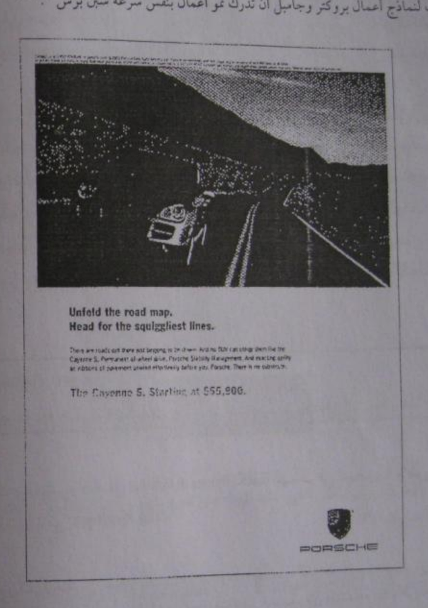
وعادة تضع الشّركات منتجاتها على السّعر، وتفصل بعد ذلك قرارات المزيج التسويقي علي الأسعار التي تريد أن تحملها للمنتجات . وهنا، يكون السّعر عاملا حاسما في تحديد موقع المنتج والذّي يحدّد سوق المنتج، ومنافسته، وتصميمه . تدعم الكثير من الشّركات مثل استراتيجيات تحديد موقع المنتج هذه بأساليب تسمي **تكلفة الهدف target costing**، وهي سلاح استراتيجيّ فعال . تعكس تكلفة الهدف العمليّة المعتادة لتصميم المنتج الجديد أوّلا، وتحديد تكلّفته، وبعد ذلك طرح السّؤال، "هل يمكنك بيعه بهذا؟" وبدلا من ذلك، فإنه يبدأ بسعر بيع مثالي بناء على اعتبارات العميل، ويستهدف بعد ذلك التّكاليف التي تضمن أن يتحقق هذا السّعر .

> **تكلفة الهدف target costing**
> التّسعير الذّي يبدأ بسعر بيع مثالي، ويستهدف بعد ذلك التّكاليف التي تضمن أن يتحقق هذا السّعر .

استخدمت بروكتر وجامبل Procter & Gamble تكلفة الهدف في تسعير، وتطوير فرش أسنانها الكهربائيّة كرست سبن برش Crest SpinBrush :

> عادة تحدّد بروكتر وجامبل أسعار سلعها مع علاوة في السّعر . لكن مع كرست سبن برش، عكست بروكتر وجامبل تفكيرها المعتاد . فبدأت بسعر سوق منخفض جذاب، ووجدت بعد ذلك طريقة لعمل ربح عند هذا السّعر . فأتي مبتكرو سبن برش بفكرة فرشة أسنان كهربائيّة منخفضة السّعر أوّلا أثناء مشيهم في محل وال مارت محلّي حيث رأوا سونيكير Sonicare، وانتربلاك Interplak، وفرش أسنان كهربائيّة أخرى بسعر أكبر من 50 دولارا . واحتفظت هذه الفرش مرتفعة السّعر بجزء بسيط فقط من سوق فرش الأسنان . وفكر المصمّمون في أن فرش الأسنان الكهربائيّة الأقلّ سعرا سيكون لها نصيب محتمل كبير من السّوق . وقرّروا أن يكون السّعر 5 دولارا فقط، بما في ذلك البطارية – أكثر بدولار واحد فقط عن فرش الأسنان اليدوية الأكثر تكلفة – وحدّدوا تصميم الفرشاة الذّي يمكن أن يبيعوه بهذا السّعر . وتمت دراسة كل عنصر تصميم بعناية مع أخذ السّعر المستهدف في الحسبان . ولتحقيق السّعر المنخفض، تركت بروكتر

وجاميل حملة تدشين المنتج الجديد المعتادة. وبدلا من ذلك، كي تعطي سبن برش تأثير نقطة بيع أكبر، اعتمدت على مجموعة "جربني Try Me" التي سمحت للمستهلكين بتشغيل الفرشاة في المحلاّت. وجعل تسعير تكلفة الهدف كرست سبن برش أحد منتجات بروكتر وجامبل الجديدة الأكثر نجاحا. وأصبحت الفرشاة الآن أفضل مبيعات فرشاة في جميع أنحاء الوطن، سواء كانت يدويّة أو كهربائيّة، مع أكثر من 40% حصّة سوق الفرش الكهربائيّة. ويقول مدير العلامة التّجاريّة دارين ياتيس Darin Yates، "من الصّعب لنماذج أعمال بروكتر وجامبل أن تدرك نمو أعمال بنفس سرعة سبن برش". (٨)



تحديد الموقع على سعر مرتفع. تعلن بورش بكلّ فخر عن سيارتها كايني بأنّها "تبدأ بسعر 55,900 دولار".

لا تركز شركات أخرى على السّعر، وتستخدم أدوات أخرى من أدوات المزيج التسويقي في إنتاج مواقع غير سعرية *nonprice*. وعادة تكون أفضل استراتيجيّة عدم تغيير السّعر الأقلّ، وبدلا من ذلك تمييز عرض التّسويق لجعله يستحقّ سعرا أكبر من الكثير من المنافسين. فيدرك العملاء جودة سوني المرتفعة، ويرحبوا بدفع سعرا أكبر للحصول عليها. كما أن بعض المسوقين يتسمّوا *feature* بأسعار مرتفعة كجزء من

تحديد موقعهم. مثال ذلك، تعلن شركة بورش Porsche بكلّ فخر عن سيارتها كايني Cayenne بأنها "تبدأ بسعر 55,900 دولار". وتقدم شركة ستينواي Steinway "أرقي بيانو في العالم،" مع سعر يتّفق معه. ويمكن أن يكلف البيانو الكبير ستينواي حتي 150,000 دولار (انظر التّسويق الحقيقيّ (١٠-١)).

التّسويق الحقيقيّ (١٠-١)

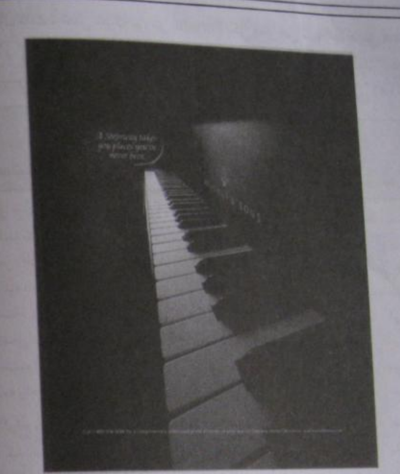
ستينواي: السّعر لا يمثل شيئا: فتجربة ستينواي هي كل شيء

يكلف بيانو ستينواي – أي بيانو ستينواي – الكثير. إلاّ أن مشتري ستينواي لا يبحثوا عن صفقات. في الحقيقة، يبدو أنه كلما ازداد السّعر كلما كان ذلك أفضل. فتؤكد الأسعار المرتفعة أن ستينواي هي الأفضل كثيرا الّذي يمكن أن تشتريه النقود – خلاصه الكمال من الحرف اليدوية. وبنفس الأهميّة، يقفز اسم ستينواي في التّقاليد. فيستدعي صورا لمنصّات الحفلات الموسيقيّة الكلاسيكيّة، وحفلات العشاء المصقولة، والمشاهير والفنانين الّذين امتلكوا، واستخدموا بيانو ستينواي على مدار أكثر من 150 سنة. وعندما نأتي إلى ستينواي، لا يمثل السّعر شيئا. فتجربة ستينواي هي كل شيء.

وللتأكد، تعمل منشأة ستينواي وأولاده Steinway & Sons أجهزة بيانو مرتفعة الجودة جدّاً. فمع 120 براءه اختراع لصالحها، عملت ستينواي وأولاده أكثر من أي جهة تصنيع أخرى على تطوير فن بناء البيانو. فتفوقت ستينواي في تطوير حافة البيانو من قطعة واحدة المنتجة من 17 صفيحة رقيقة من قشر الخشب. وابتكرت عملية لثني شريحة واحدة يبلغ طولها 22 قدم من هذه الألواح من رقائق الخشب داخل إطار بشكل البيانو. وهذا الإطار هو الّذي ينتج نغمات ستينواي الواضحة المميّزة والمستمرّة. كما استمرّت الشّركة في الوصول بهذا التّصميم إلى الكمال، والآن تتحمّل بيانو ستينواي الّذي به 243 خيوط من الصلب القاسي المسقي ضغط 35 طن – وهي قوة هائلة.

بالإضافة إلى التّقنية الأكثر حداثة، تستخدم الشّركة أفضل مواد فقط في بناء كل بيانو. فتلعب أفضل أنواع الخشب دورا وظيفيا حاسما في الجمال الطبيعيّ، والصوتي لستينواي. وتصنع لوحة الصّوت الخشبيّة مرتفعة التّكلفة، والتي تحول ذبذبات الأسلاك إلى صوت، من خشب خاص يأتي من ألاسكا – وهو بدرجة أعلى من درجة الطّائرات. ومن خلال الحرفيّة اليدوية الرقيقة تحول ستينواي هذه المواد المختارة إلى بيانو لا تقارن جودة صوته مع أيّ بيانو آخر. ومن البداية حتي النهاية، يحتاج بناء بيانو ستينواي إلى 300 عامل ماهر يعملوا يدويا لأكثر من سنة في تجميع، وذلك من 12,000 جزء يتكون منها. لذلك تكون ستينواي أي شيء غير السّوق الغزير. فتقوم مصانع ستينواي في استوريا Astoria بنويورك New York، وهامبورج Hamburg بالمانيا Germany بإنتاج 1,500 بيانو عمودي، و 3,000 بيانو كبير فقط. (بالمقارنة مع ياماها Yamaha التي تنتج 100,000 بيانو في السنة).

فجودة ستينواي فقط هي التي تأمر بدولارات القمة، إلا أن مشتري ستينواي يحصلوا على أكثر كثيرا من مجرد بيانو جيد الصّنع. فهم يحصلوا على سر ستينواي ايضا. امتلاك ستينواي أو اللّعب عليه يضعك في شركة جيدة جدّاً. فيفضل 98% من عازفي البيانو المنفردين مع الأوركسترات السيمفونية الرئيسية في العالم اللّعب على ستينواي. ويحمل أكثر من 90% من عازفي البيانو في الحفلات الموسيقيّة في العالم، وهم 1,300 ككلّ، لقب فنان ستينواي Steinway Artist – وهو نادي نخبة للموسيقيّين المهنين المتلكين ستينواي. ويشمل عملاء ستينواي ملحنين، وموسيقيّين مهنيين (من فان كليبورن Van Cliburn إلى بيلي جويل Billy Joel)، وعملاء مرتفعي المستوى (من لامار الكسندر Lamar Alexander إلى بولا زاهن Paula Zahen)، ورؤساء دول (تم بيع ستينواد رقم 25,000 إلى القيصر الكسندر الروسي Czar Alexander of Russia، ورقم 300,000 إلى الغرفة الشّرقيّة من البيت الأبيض East Room of the White House لتحل محل رقم 100,000 والّذي يوجد الآن في سميثونيان Smithsonian).



يكلف بيانو ستينواي الكثير، إلاّ أن المشترين لا يبحثوا عن صفقة. فعندما نأتي إلى ستينواي، لا يمثل السّعر أي شيء، وتكون تجربة ستينواي كل شيء.

ويغني الفنانون من كل الأنواع إطراء، ومديحا لستينواي. "فبيانو ستينواي هو البيانو الوحيد الذّي يمكن أن يعمل عليه عازف البيانو كل شيء يريده. وكل شيء يحلم به،" أوضح هذا عازف البيانو الأول، وقائد الفرقة الموسيقيّة فلاديمير اشكينازي Vladimir Ashkenazy. وفي الطّرف الآخر من طيف الأداء، يضعها كاتب الأغاني المعاصر راندي نيومان Randy Newman بالطّريقة التّالية: "لقدّ امتلكت، ولعبت ستينواي طوال حياتي. فهو أفضل بيانو بيتهوفن Beethoven. وأفضل بيانو شوبين Chopin. وأفضل بيانو راي شارلز Ray Charles. إنّي أحبه ايضا". فبينما يريد بعض النّاس سيارة بورش Porsche في الجراج، يفضل الآخرون ستينواي في غرفة المعيشة - ولكلّ منهما نفس التّكلفة، ولكلّ منهما تأثير على مالكيه.

وحتي في أسوأ الأوقات، احتفظت ستينواي وأولاده بمصداقيتها لتقاليدها، وصورتها - وبأسعارها المرتفعة. ورغم أن عائلة ستينواي لم تعد تمتلك الشّركة الآن إلاّ أن ملاكها الحاليون لا زالوا يثمنوا، ويحموا علامتهم التّجاريّة. فعندما اشتروا الشّركة التي كانت تمر بمصاعب في سنة 1984، تحمّلت الإدارة الجديدة 900 بيانو زائد في المخزون. وبدلا من تقليلها الأسعار لتحقيق ربح سريع مع المخاطرة بالحاق الأذى بالعلامة التّجاريّة، استعاد المديرون صحّة الشّركة عن طريق التمسك بخطّ الأسعار، وإعادة تجديد التزامهم بالجودة. ومن خلال مثل هذه الإجراءات، استعادت ستينواي سيطرتها على سوقها، واستمرّت فيها. ورغم أسعارها المرتفعة جدّا - أو من الأكثر ترجيحا بسببها - تتمتّع ستينواي بنسبة 95% حصّة سوق في صالات الحفلات الموسيقيّة.

لذلك، لن تجد أي تخفيضات عطلة نهاية أسبوع على بيانو ستينواي. ويستمرّ تحميل الأسعار الأعلى كثيرا ليمثل حجر الزّاوية لموقع قيمة الشّركة "الأكثر كثيرا بالأكثر كثيرا". كما أن الأسعار الأعلى كانت جيدة للشّركة. "تحصل على 2% من كل مبيعات لوحات المفاتيح في الولايات المتّحدة،" يقول بروس ستيفنس Bruce Stevens رئيس ستينواي ذلك. "إلاّ أننا نحصل على 25% من دولارات المبيعات، وعلى حوالي 35% من الأرباح".

وللعملاء، أيا كانت تكاليف ستينواي، فهي سعر قليل لدفعه في تجربة امتلاك البيانو. اسأل جامع التحف فقط الذّي كلف حديثا بإعادة تجديد بيانو ستينواي ألما تاديما Steinway Alma Tadima الذّي أنتج سنة 1887. السّعر لستينواي الذّي يحلم به؟ مفاجأة 675,000 دولار! ويلخّص عازف البيانو الكلاسيكيّ كريستيان زيمرمان Krystian Zimerman كل تجربته مع ستينواي كما يلي: "تكون صداقتي مع بيانو ستينواي أحد أكثر الأشياء أهمية، وجمالا في حياتي". من يمكنه أن يضع سعرا لمثل هذه المشاعر؟

المصادر: Andy Serwer, "Happy Birthday Steinway," *Fortune*, March 17, 2003, p. 94; "Books and Arts: Making the Sound of Music; Piano Manufacturers," *The Economist*, June 7, 2003, p. 120; Brian T. Majeski, "The Steinway Story," *Music Trades*, September 2003, p. 18; "The Most Famous Name in Music," *Music Trade*, September 2003, p. 118-130; "Today's Steinway," *Music Trade*, September 2003, p. 140-145; Stephan Wilkinson, "high-Strung, Powerful, Very Pricey," *Popular Science*, March 1, 2003, p. 32; "Steinway Musical Instruments, Inc.," *Hoover's Company Capsules*, Austin, March 15, 2004, p. 48052; Michael Z. Wise, "Piano Versus Piano," *New York Times*, May 9, 2004, and quotes and information found at www.steinway.com, January 2005.

لذلك، يجب أن يأخذ المسوقون في الحسبان إجمالي المزيج التسويقي عند تحديدهم الأسعار. فإذا وضع المنتج على عوامل غير السّعر، فتؤثر على ذلك القرارات الخاصّة بالجودة، والتّرويج، والتّوزيع بقوّة على السّعر. وإذا كان السّعر عامل قوي في تحديد الموقع، فيؤثر على ذلك السّعر بقوّة على القرارات الخاصّة بعناصر المزيج التسويقي الأخرى. لكن حتي عندما يكون السّعر العامل الحاسم فيحتاج المسوقون أن يتذكّروا أن العملاء نادرا ما يشتروا طبقا للسّعر فقط. وبدلا من ذلك، فإنّهم يبحثوا عن المنتجات التي تعطيهم أفضل قيمة بالنسبة إلى المنافع التي يحصلوا عليها من السّعر المدفوع.

التّكاليف

تحدّد التّكاليف الأرضية للسّعر الذّي يمكن أن تحمّله الشّركة. فتريد الشّركة أن تحمّل سعرا يغطي كل تكاليف إنتاجها المنتج، وتوزيعه، وبيعه، وتوفر معدل عائد عادل على جهودها، ومخاطرها. ويمكن أن تكون تكاليف الشّركة عنصرا مهما في استراتيجيّة تسعيرها. فتعمل الكثير من الشّركات، مثل ساوث ويست للخطوط الجوية Southwest Airlines، ووال مارت Wal-Mart، ويونيون كاربايد Union Carbide، لتصبح "منتجين منخفضي التّكلفة" في صناعاتها. ويمكن أن تحدّد الشّركات التي لها أقلّ تكاليف أسعارا أقلّ ينتج عنها مبيعات، وأرباح أكبر.

أنواع التّكاليف. تأخذ تكاليف الشّركة صيغتين، ثابتة، ومتغيّرة. تكون **التّكاليف الثّابتة fixed costs** (والتي تعرف بأنّها مصاريف إضافية *overhead* ايضا) التّكاليف التي لا تتغيّر مع مستوى الإنتاج، أو مستوى المبيعات. مثال ذلك، يجب أن تدفع الشّركة فواتير الإيجار، والطاقة، والفوائد، ورواتب المنفذين، أيا كانت مخرجات الشّركة كل شهر. وتتغيّر **التّكاليف المتغيّرة variable costs** مع مستوى الإنتاج مباشرة. فيشمل كل حاسب شخصي تنتجه هيوليت باكارد Hewlett-Packard تكلفة رقائق الحاسب، وأسلاكه، وأجزائه البلاستيك، والتغليف، ومدخلات أخرى. تميل هذه التّكاليف إلى أن تكون متساوية لكلّ وحدة تنتجها. وتسمي تكاليف متغيّرة لأن إجمالي هذه التّكاليف يتغيّر مع تغيّر عدد الوحدات المنتجة. وتكون **إجمالي التّكاليف total costs** حاصل جمع التّكاليف الثّابتة، والتّكاليف المتغيّرة لأيّ مستوى إنتاج. وتريد الإدارة تحميل السّعر الذّي يغطي إجمالي تكاليف الإنتاج عند مستوى إنتاج معين على الأقلّ.

التّكاليف الثّابتة fixed costs
التّكاليف التي لا تتغيّر مع مستوى الإنتاج، أو مستوى المبيعات.

التّكاليف المتغيّرة variable costs
التّكاليف التي تتغيّر مع مستوى الإنتاج مباشرة.

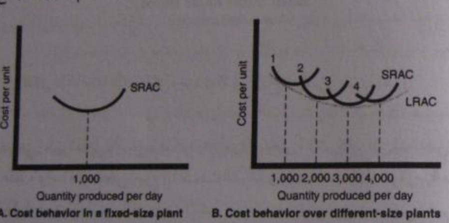
إجمالي التّكاليف total costs
حاصل جمع التّكاليف الثّابتة، والتّكاليف المتغيّرة لأيّ مستوى إنتاج.

يجب أن تراقب الشّركة تكاليفها بعناية. فإذا تكلّفت الشّركة أكثر من منافسيها لإنتاج منتجها، وتوزيعه، سيكون على الشّركة أن تحمّل سعر أعلى، أو تحقّق ربحا أقلّ، ممّا يجعلها لا تتمتّع بميزة تنافسيه.

التّكاليف عند مستويات إنتاج مختلفة. لتحديد السّعر بحكمة، تحتاج الإدارة أن تعرف كيف تتغيّر تكاليفها مع مستويات الإنتاج المختلفة. مثال ذلك، أفرض أن شركة تكساس انسترومنتس Texas Instruments (TI) بنت مصنعا لإنتاج 1,000 آلة حاسبة في اليوم. يبيّن شكل (١٠-٢-أ) منحني متوسط تكلفة المدى القصير short-run average cost curve (SRAC). ويبيّن أن التّكلفة لكلّ آلة حاسبة تكون مرتفعة إذا أنتج مصنع TI عددا قليلا فقط في اليوم. لكن مع حركة الإنتاج لأعلى إلى 1,000 آلة حاسبة في اليوم فإن متوسّط التّكلفة ينخفض. ويكون هذا بسبب توزيع التّكاليف الثّابتة على وحدات أكثر، مع تحمل كل وحدة حصّة أصغر من التّكلفة الثّابتة. ويمكن أن تجرب TI أن تنتج أكثر من 1,000 آلة حاسبة في اليوم، إلاّ أن متوسّط

التّكاليف يزداد بسبب أن المصنع يصبح غير كفؤ. ويكون على العمال أن ينتظروا الآلات، وتتعطّل الآلات باعتياد أكبر، ويتداخل العمال في طرق عمل بعضهم بعضا.

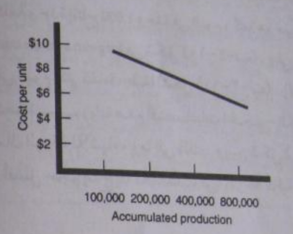
فإذا اعتقدت TI أن بمقدورها أن تبيع 2,000 آلة حاسبة في اليوم، فيجب أن تأخذ في الحسبان بناء مصنع أكبر. ويستخدم المصنع آلات، وترتيبات عمل أكثر كفاءة. كما أن تكلفة الوحدة لإنتاج 2,000 آلة حاسبة في اليوم ستكون أقلّ من تكلفة وحدة إنتاج 1,000 وحدة في اليوم، كما هو مبيّن في منحني متوسّط تكلفة المدى الطّويل long-run average cost (LRAC) curve في شكل (١٠-٢-ب). وفي الحقيقة سيكون المصنع البالغ سعته 3,000 آلة حاسبة في اليوم أكثر كفاءة، طبقا لشكل (١٠-٢-ب). إلاّ أن مصنع إنتاج 4,000 آلة حاسبة في اليوم سيكون أقلّ كفاءة بسبب زيادة عدم اقتصاديات الحجم - الكثير جدّا من العمال المحتاجين لإدارتهم، وإبطاء الأعمال الورقيّة للأشياء، وما إلى ذلك. ويبيّن شكل (١٠-٢-ب) أن مصنع إنتاج 3,000 آلة حاسبة في اليوم يمثل أفضل حجم إنتاج إذا كان الطّلب قويا بدرجة كافية لدعم مستوى الإنتاج هذا.



شكل (١٠-٢) التّكلفة لكلّ وحدة عند مستويات إنتاج مختلفة لكلّ فترة.

التّكاليف كدالة في تجربة الإنتاج. أفرض أن TI تقوم بتشغيل مصنع ينتج 3,000 آلة حاسبة في اليوم. مع اكتساب TI خبرة في إنتاج الآلات الحاسبة، فإنّها تتعلّم كيف تعمل ذلك بصورة أفضل. فيتعلّم العمال اختزالات، ويصبحوا أكثر اعتيادا على معداتهم. ومع الممارسة العمليّة، يصبح العمل منظّما بصورة أفضل، ، وتجد TI معدات، وعمليات إنتاج أفضل. ومع الحجم الأكبر، تصبح TI أكثر كفاءة، وتكسب اقتصاديات الحجم. ونتيجة لذلك، يميل متوسّط التّكلفة إلى الانخفاض مع تراكم خبرة الإنتاج. ويظهر هذا في شكل (١٠-٣). (٩) لذلك، يكون متوسّط تكلفة إنتاج أول 100,000 آلة حاسبة 10 دولارات لكلّ آلة حاسبة. وعندما تنتج الشّركة أول 200,000 آلة حاسبة، يقل متوسّط التّكلفة إلى 9 دولارات لكلّ آلة حاسبة. وبعد مضاعفة تركيمها خبرة إنتاجها مرّة أخرى إلى 400,000 آلة حاسبة يقل متوسّط التّكلفة إلى 7 دولارات لكلّ آلة حاسبة. يسمي هذا الانخفاض في متوسّط التّكلفة مع خبرة الإنتاج التراكمية **منحني الخبرة (منحني التّعلم) experience curve (learning curve)**.

منحني الخبرة (منحني التّعلم) experience curve (learning curve)
الانخفاض في متوسّط تكلفة الإنتاج لكلّ وحدة الذّي يحدث من خبرة الإنتاج التراكمية.



شكل (١٠-٣) التّكلفة لكلّ وحدة كدالة في الإنتاج التراكمي: منحني الخبرة.

إذا وجد منحني الخبرة المائل لأسفل، فيكون هذا مرتفع المعنويّة للشّركة. فلن تنخفض تكلفة إنتاج الوحدة للشّركة فقط، وإنّما سينخفض أسرع إذا أنتجت الشّركة وباعت أكثر خلال فترة زمنيّة معينة. إلاّ أن السّوق يجب أن يكون مستعداً لشراء المخرجات الأكبر. وللاستفادة من مميّزات منحني الخبرة، يجب أن تحصل TI على حصّة سوق أكبر مبكّرا في دورة حياة المنتج. ويقترح هذا استراتيجيّة التّسعير التّالية: يجب أن تحدّد TI سعرا منخفضا لآلتها الحاسبة، وتزداد مبيعاتها عند ذلك، وتقل تكاليفها من خلال اكتساب خبرة أكبر، ويمكنها عند ذلك أن تقلّل سعرها أكثر.

وبنت بعض الشّركات استراتيجيات ناجحة حول منحني الخبرة. مثال ذلك، قوت بوش ولومب Bausch & Lomb موقعها في سوق العدسات اللاصقة اللّينة عن طريق استخدام تصميم العدسات المحوسب، والتوسع المستمرّ في مصنعها للعدسات اللّينة Softlens. ونتيجة لذلك، قفزت حصّة السّوق إلى 65%.

إلاّ أن التّركيز الفرديّ على تقليل التّكاليف، واستغلال منحني الخبرة لا يعمل دائما. فيحمل تسعير منحني الخبرة بعض المخاطر الرئيسية. يمكن أن يعطي التّسعير الهجوميّ صورة رخيصة للمنتج. كما تفترض الاستراتيجيّة أن المنافسين يكونوا ضعافا، وغير مرحبين بالمواجهة عن طريق تحقيق تقليلات في السّعر للشّركة ايضا. أخيرا، أثناء بناء الشّركة حجما تحت إحدى التّقنيات، يمكن أن يجد المنافس تقنية تكلفتها أقلّ تسمح له بالبدء عند أسعار أقلّ من تلك التي يقدمها رائد السّوق، والذّي لا زال يعمل على منحني خبرة قديم.

العوامل التّنظيميّة

يجب أن تحدّد الإدارة من في التّنظيم يجب أن يضع السّعر. وتتناول الشّركات التّسعير بطرق متنوّعة. ففي الشّركات الصّغيرة، عادة تحدّد الإدارة العليّا الأسعار بدلا من أن يحدّدها قسم التّسويق، أو قسم المبيعات. وفي الشّركات الكبيرة، يتناول مديرو الأجزاء، أو خطوط المنتج التّسعير تقليديا. وفي الأسواق الصّناعيّة، يمكن أن يسمح لأفراد المبيعات بالتّفاوض مع العملاء في حدود مدى سعر معين. وحتي عند حدوث ذلك، تحدّد الإدارة العليّا أهداف التّسعير، وسياساته، وعادة ما توافق على الأسعار التي يقترحها أفراد المستوى الإداري الأقلّ، أو أفراد المبيعات.

وفي الصّناعات التي يكون التّسعير فيها عاملا رئيسيا (الطّيران، والصّلب، والسّكك الحديديّة، وشركات النّفط)، عادة يكون للشّركات قسم تسعير لتحديد أفضل الأسعار، أو لمساعدة الآخرين في تحديدها. ويرفع هذا القسم تقاريره إلى قسم التّسويق، أو إلى الإدارة العليّا. ويشمل الآخرون الذّين لهم تأثير على التّسعير مديري المبيعات، ومديري الإنتاج، ومديري التّمويل، والمحاسبين.

العوامل الخارجيّة المؤثّرة على قرارات التّسعير External Factors Affecting Pricing Decisions

تشمل العوامل الخارجيّة التي تؤثر على قرارات التّسعير طبيعة السّوق والطّلب، والمنافسة، والعناصر البيئيّة الأخرى.

السّوق، والطّلب

بينما تحدّد التكاليف الحد الأدنى للأسعار، فإن السّوق والطّلب يحدّدان حدها الأعلى. فيزن كل من مشتري المستهلك، ومشتري الصّناعة سعر المنتج، أو الخدمة مقابل المنافع من امتلاكه. لذلك، قبل تحديد الأسعار، يجب أن يفهم المسوق العلاقة بين السّعر، والطّلب لمنتجه. ونشرح في هذا القسم كيف تتغيّر علاقة السّعر-الطّلب لأنواع المسوقين، وكيف تؤثر إدراكات المشتري للسّعر على قرار التّسعير. ونناقش بعد ذلك طرق قياس علاقة السّعر-الطّلب.

التّسعير في أنواع الأسواق المختلفة. تختلف حريّة تسعير البائع طبقا لأنواع السّوق المختلفة. ويميّز الاقتصاديون بين أربعة أنواع أسواق، يقدم كل منها تحديا مختلفا للتّسعير.

فتحت *المنافسة الكاملة pure competition* يتكون السّوق من الكثير من المشترين، والبائعين يتاجرون في سلعة تجاريّة منتظمة مثل الدّقيق، أو النّحاس، أو السندات الماليّة. وليس لأيّ مشتري، أو بائع فردي تأثير على سعر السّوق الجاري. ولا يمكن أن يحمّل البائع أكثر من السّعر الجاري لأن المشترين يمكنهم الحصول على أي قدر يحتاجوه بالسّعر الجاري. كما لا يستطيع البائعين تحميل سعر أقلّ من سعر السّوق لأنهم يمكن أن

يبيعوا كل ما يريدوا بيعه بهذا السّعر . فإذا ازداد السّعر ، والرّبح يمكن أن يدخل بائعين جدد السّوق بسهولة. وفي سوق المنافسة الكاملة، تلعب أبحاث التّسويق، وتطوير المنتج، والتّسعير، والإعلان، وترويج المبيعات دورا بسيطا، أو ليس لها دور بالمرة. لذلك، لا يقضي البائعون في هذه الأسواق وقتا طويلا في استراتيجيّة التّسويق.

وتحت المنافسة الاحتكارية *monopolistic competition*، يتكون السّوق من العديد من المشترين، والبائعين الذّين يتاجروا على مدى أسعار بدلا من سعر سوق فردي. يحدث مدى الأسعار لأن البائعين يمكنهم أن يميزوا عروضهم للمشترين. فإمّا يمكن أن يتغيّر المنتج الطبيعيّ في الجودة، أو السّمات، أو الأناقة، أو يمكن أن تتغيّر الخدمات المصاحبة له. ويري المشترون التمييزات في منتجات البائعين، ويدفعوا أسعارا مختلفة لها. ويحاول البائعون أن يطوروا عروضا مميّزة لقطاعات المشترين المختلفة، وبالإضافة إلى السّعر يستخدموا العلامات التّجاريّة، والإعلان، والبيع الشخصي بحريّة في تمييز عروضهم. لذلك، تميّز منشأة موين Moen أقفالها، ومثبتاتها الأخرى من خلال علامة تجاريّة، وإعلان قويين ممّا يقلّل تأثير السّعر. وبسبب وجود الكثير من المنافسين في مثل هذه الأسواق، تكون كل شركة أقلّ تأثرا باستراتيجيات تسعير المنافسين عن أسواق احتكار القلة.

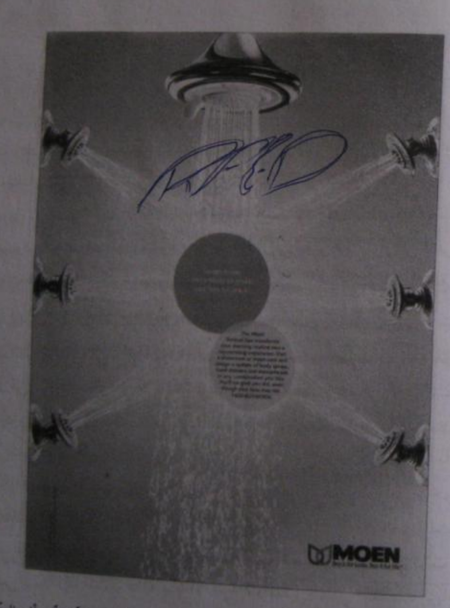
وتحت منافسة احتكار القلة *oligopolistic competition*، يتكون السّوق من قلة من البائعين الذّين يكونوا مرتفعي الحساسيّة لاستراتيجيات تسعير، وتسويق بعضهم بعضا. ويمكن أن يكون المنتج منتظما (الصّلب، والألمنيوم)، أو غير منتظم (السّيارات، والحاسبات). وتوجد قلة من البائعين لأن من الصّعب على البائعين الجدد دخول السّوق. يكون كل بائع يقظا لاستراتيجيات المنافسين، وتحركاتهم. فإذا قللت شركة صلب سعرها بنسبة 10%، سيتحوّل المشترون بسرعة إلى هذا المورد. ويجب أن يستجيب منتجو الصّلب الآخرون لذلك بتقليل أسعارهم، أو زيادة خدماتهم.

وفي الاحتكار الكامل *pure monopoly*، يتكون السّوق من بائع واحد. يمكن أن يكون السّوق احتكار الحكومة (خدمة بريد الولايات المتّحدة U. S. Postal Service)، أو محتكر منظّم خاص (شركة طاقة)، أو محتكر غير منظّم خاص (دوبونت DuPont عندما قدمت النايلون). ويتم تناول التّسعير بصورة مختلفة في كل حالة. ففي الاحتكار المنظّم، تسمح الحكومة للشّركة بتحديد معدلات ينتج عنها "عائد عادل". وتكون الاحتكارات غير المنظّمة حرّة في تحديد السّعر عند أي قيمة يتحمّلها السّوق. إلا أنها لا تحمّل السّعر الكامل دائما لعدد من الأسباب: الرّغبة في عدم جذب المنافسين، أو الرّغبة في اختراق السّوق أسرع بسعر منخفض، أو الخوف من التّنظيم الحكوميّ.

إدراكات المستهلك للسّعر، والقيمة. في النهاية، سيحدّد المستهلك إذا كان سعر المنتج صحيحا أم غير صحيح. ويجب أن تكون قرارات التّسعير، مثل قرارات المزيج التسويقي الأخرى، موجهة من المشتري. فيتبادل المستهلكون، عند شرائهم المنتج، شيئا له قيمة (السّعر) ليحصلوا على شيء آخر له قيمة

(منافع الحصول على، أو استخدام المنتج). ويشمل التّسعير الفعال الموجّه من المشتري فهم كم من القيمة يضعها المستهلكون على المنافع التي يحصلوا عليها من المنتج ليحصلوا عليه، وتحديد السّعر الذّي يتّفق مع هذه القيمة.

وعادة تجد الشّركة أن من الصّعب قياس القيم التي يلحقها العملاء بمنتجها. مثال ذلك، من السّهل نسبيّا حساب تكلفة المكوّنات في الوجبة الغذائيّة في مطعم رومانسي. إلاّ أن من الصّعب جدّا تحديد قيمة للإرضاءات الأخرى مثل المذاق، والبيئة، والاسترخاء، والمحادثة، والحالة. وتختلف هذه القيم لكلّ من المستهلكين المختلفين، والمواقف المختلفة. كما أن المستهلكين سيستخدموا هذه القيم في تقويم سعر المنتج. إذا أدرك العملاء أن السّعر أكبر من قيمة المنتج فلن يشتروا المنتج. وإذا أدرك المستهلكون أن السّعر أقلّ من قيمة المنتج فسيشتروه إلاّ أن البائع يخسر فرص الرّبح.



المنافسة الاحتكارية : ميّزت موين منتجاتها من خلال علامة تجاريّة، وإعلان قويين ممّا يقلّل تأثير السّعر.

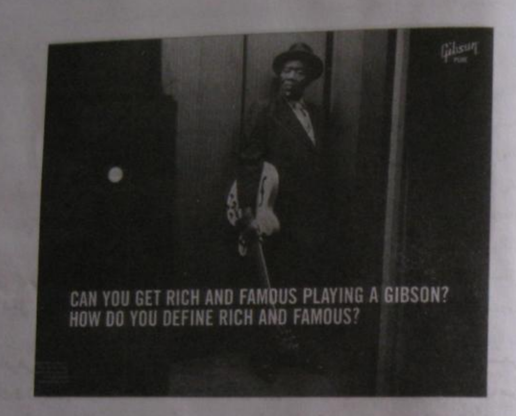
تحليل علاقة السّعر-الطّلب. سيقود كل سعر يمكن أن تحمّله الشّركة إلى مستوى طلب مختلف. ويبيّن **منحني الطّلب demand curve** العلاقة بين السّعر المحمل ومستوى الطّلب الناتج في شكل (١٠-٤). يبيّن منحني الطّلب عدد الوحدات التي سيبيعها السّوق في فترة زمنيّة معينة عند الأسعار المختلفة التي يمكن تحميلها. في الحالة المعتادة، يرتبط الطّلب والسّعر بعلاقة عكسيّة، أي أنه كلما ازداد السّعر انخفض الطّلب. لذلك، تبيع الشّركة أقلّ إذا رفعت السّعر من P_1 إلى P_2. وباختصار، قد يشتري المستهلكون الذّين لديهم ميزانيات محدودة أقلّ من الشيء إذا كان سعره مرتفعا جدّاً.

منحني الطّلب demand curve منحني يبيّن عدد الوحدات التي سيبيعها السّوق في فترة زمنيّة معينة بالأسعار المختلفة التي يمكن أن يحمّلها.

في حالة سلع المكانة المرتفعة، يميل منحني الطّلب في بعض الأحيان لأعلى. فيعتقد المستهلكون أن الأسعار الأعلى تعني جودة أكثر. مثال ذلك، لعبت منشأة جبسون للجيتار Gibson Guitar Corporation بفكرة تقليل أسعارها لتتنافس بفعاليّة أكبر مع المنافسين اليابانيين. ولدهشتها، وجدت جيبسون أن منتجاتها لن تباع جيدا بالأسعار المنخفضة. "فلدينا [علاقة سعر - طلب] عكسيّة،" لاحظ ذلك ضابط التّنفيذ الرّئيسي لجيبسون. "فكلما ازداد السّعر الذّي نحمّله كلما ازدادت المنتجات التي نبيعها". ففي الوقت الذّي كان صانعو الجيتار يبنوا منتجاتهم بسرعة أكبر، وأرخص، وبأعداد أكبر كانت جيبسون لا تزال تعد بجيتار يصنع واحدا تلو الآخر يدويا. "ويضع "الفنانون الحقيقيّون جيتار جيبسون فوق القاعدة،" يقول ذلك أحد المحلّلين. "تبني جيبسون منتجات يحملها الكثير من عازفي الجيتار في تقدير غير متوازي، بما في ذلك بعض من قمة الموسيقيين العالميين المهنيين". ويتحوّل هذا إلى أن الأسعار الأقلّ لا تتسق ببساطة مع ممثّل هذه الجودة.(١٠) كما أنه إذا حملّت الشّركة سعرا مرتفعا جدّاً، سينخفض مستوى الطّلب ايضا.

وتحاول معظم الشّركات أن تقيس منحنيات طلبها عن طريق تقدير الطّلب عند الأسعار المختلفة. ويتسبّب نوع السّوق في الاختلاف. ففي الاحتكار، يبيّن منحني الطّلب إجمالي طلب السّوق الناتج من الأسعار المختلفة. فإذا واجهت الشّركة منافسة سيعتمد طلبها عند أسعار مختلفة على إذا ما استمرّت أسعار المنافسة ثابتة، أو تغيّرت مع أسعار الشّركة نفسها.

وفي قياس علاقة السّعر-الطّلب، يجب ألا يسمح باحث السّوق بتغيير العوامل الأخرى التي تؤثر على الطّلب. مثال ذلك، إذا زادت شركة سوني Sony من إعلانها في نفس الوقت الذّي قللت فيه أسعار أجهزة تلفازاتها، فلن نعرف كم من الزّيادة في الطّلب كانت بسبب الأسعار الأقلّ، وكم كانت بسبب زيادة الإعلان. وتظهر نفس المشكلة إذا حدثت عطلة نهاية الأسبوع أثناء تقليل السّعر - فتتسبّب الزّيادة في الهدايا التي تقدم في العطلات في شراء النّاس المزيد من أجهزة التلفاز. ويبيّن الاقتصاديون تأثير العوامل غير السّعر على الطّلب من خلال الترحيلات في منحني الطّلب بدلا من الحركات على طوله.

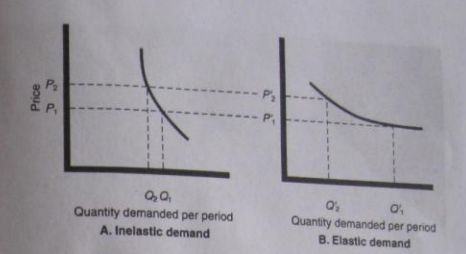


في بعض الأحيان يكون ميل منحني الطلب لأعلى: لقدّ اندهشت جيبسون من معرفتها أن منتجاتها مرتفعة الجودة لا تباع جيدا عند الأسعار الأقلّ.

مرونة السّعر للطّلب. يحتاج المسوقون أن يعرفوا **مرونة السّعر price elasticity** ايضا - كيف سيستجيب الطّلب للتّغيير في السّعر. لنأخذ منحنيين طلب المبيّنين في شكل (١٠-٤). في الشّكل (١٠-٤-أ)، تقود الزّيادة في السّعر من P_1 إلى P_2 إلى انخفاض بسيط نسبيًا في الطّلب من Q_1 إلى Q_2. لكن في شكل (١٠-٤-ب) تقود نفس الزّيادة في السّعر إلى انخفاض كبير في الطّلب من Q_1 إلى Q_2. فإذا تغير الطّلب بصعوبة مع التغير البسيط في السّعر، فإنّنا نقول أن الطّلب غير مرن *inelastic*. وإذا تغيّر الطّلب تغييرا كبيرا فإنّنا نقول أن الطّلب مرن *elastic*. وتعطي مرونة السّعر للطّلب بالعلاقة التّالية:

$$\text{Price Elasticity of Demand} = \frac{\text{\% Change in Quantity Demanded}}{\text{\%Change in Price}}$$

مرونة السّعر price elasticity مقياس حساسية الطّلب للتّغييرات في السّعر.



شكل (١٠-٤) منحنيات طلب.

أفرض أن الطّلب انخفض بنسبة 10% عندما رفع البائع السّعر بنسبة 2%. تكون مرونة السّعر للطّلب عند ذلك 5- (تؤكد إشارة السالب العلاقة العكسيّة بين السّعر، والطّلب)، ويكون الطّلب مرنا. وإذا انخفض الطّلب بنسبة 2% عند زيادة السّعر بنسبة 2% فتكون المرونة 1-. وفي هذه الحالة، يظلّ إجمالي عائد البائع كما هو: يبيع البائع العناصر لكن بسعر أعلى والذّي يحافظ على نفس إجمالي العائد. فإذا انخفض الطّلب بنسبة 1% عندما يزداد السّعر بنسبة 2%، فتكون المرونة عند ذلك 1/2-، ويكون الطّلب غير مرن. وكلما قلت مرونة الطّلب كلما ازداد ما يدفع للبائع من زيادة السّعر.

ما الذّي يحدّد مرونة السّعر للطّلب؟ يكون المشترون أقلّ حساسية للسّعر عندما يكون المنتج الذّي يشترونه فريدا، أو عندما يكون مرتفع الجودة، أو المكانة الاجتماعية، أو كان مانعا. كما يكونوا أقلّ حساسية للسعر عندما يكون من الصّعب أن يجدوا منتجات بديلة، أو عندما لا يمكنهم مقارنة جودة البدائل بسهولة. أخيرا، يكون المشترون أقلّ حساسية للسّعر عندما يكون إجمالي الإنفاق على المنتج أقلّ بالنسبة إلى دخولهم، أو عندما يشارك طرف آخر في التّكلفة. (١١)

فإذا كان الطّلب مرنا بدلا من أن يكون غير مرن، يأخذ البائعون في الحسبان تقليل أسعارهم. سينتج عن السّعر الأقلّ إجمالي عائد أكبر، وتكون هذه الممارسة العمليّة منطقيّة طالما أن التّكاليف الإضافية للإنتاج، والبيع أكثر لا تتعدّ العائد الإضافي. وفي نفس الوقت، تريد معظم الشّركات أن تتجنّب التّسعير الذّي يحول منتجاتهم إلى سلع تجاريّة. وفي السّنوات الأخيرة، تسبّبت القويّ مثل عدم التّنظيم ومقارنات السّعر الفوريّة التي وفرتها الإنترنت والتّقنيات الأخرى في زيادة حساسية سعر المستهلك، ممّا حول المنتجات المتراوحة من الهاتفات والحاسبات إلى السّيارات الجديدة إلى سلعا تجاريّة في أعين المستهلكين.

ويحتاج المسوقون أن يعملوا بقوّة أكبر ممّا سبق لتمييز عروضهم عندما يبيع عشرات المنافسين نفس

المنتج تقريبا بسعر مقارن، أو حتي سعر أقل. وتحتاج الشّركات أكثر ممّا سبق أن تفهم حساسية السّعر لعملائها، وعملائها المتوقعين، والتبادلات التي يرحب النّاس بعملها بين السّعر، وخواص المنتج. وبكلمات استشاري التّسويق كيفن كلانسي Kevin Clancy، هؤلاء الذّين يستهدفوا حساسية السّعر فقط "يتركوا النقود على المنضدة".

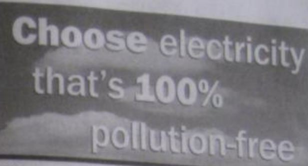
وحتي في سوق الطّاقة، حيث يمكن أن تفكر في أن الكيلو وات يكون كيلو وات، بدأت بعض شركات المرافق في إيقاظ هذه الحقيقة. فيميزوا طاقتهم، ويعملوا لها علامات تجاريّة، ويسوقوها، حتي إذا كانت تعني أسعارا أعلى. مثال ذلك، تستهدف شركة طاقة الجبل الأخضر Green Mountain Energy Company (GME) مستهلكين ليسوا مهتمين بالبيئة فقط، وإنّما يرحبوا بدعم مواقفهم بالدّولارات ايضا. فبإنتاج الكهرباء المقدمة من مصادر أنظف مثل المياه، والرّياح، والغاز الطبيعيّ، تضع شركة طاقة الجبل الأخضر نفسها على أنها "العلامة التّجاريّة الرّائدة في الوطن للكهرباء الأنظف". فبتقديم طاقة من مصادر نظيفة متجدّدة، وتطوير منتجات وخدمات تساعد المستهلكين في حماية البيئة، تنافس GME بنجاح ضد العلامات التّجاريّة "الأرخص" التي تركز على المستهلكين الأكثر حساسية للسّعر. "هل تستحقّ المساعدة في جعل الهواء نقيا سعر العرض؟" تسأل الشّركة. "يكون هذا عن كم تبلغ التّكاليف الإضافية ككلّ شهر عندما تختار كهرباء طاقة الجبل الأخضر الأنظف".

تكاليف المنافسين، وأسعارهم، وعروضهم

عند تحديد الشّركة لأسعارها يجب أن تأخذ في الحسبان تكاليف المنافسين، وأسعارهم، وردود فعلهم الممكنة لحركات تسعير الشّركة نفسها. فالمستهلك الذّي يأخذ في الحسبان شراء كاميرا رقميّة سوني سيجري تقويما لسعر سوني، وقيمتها مقابل أسعار المنتجات المقارنة بها، وقيمها والتي تنتجها نوكيا Nokia، وكوداك Kodak، وكانون Canon، وأوليمبس Olympus، وغيرها. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤثر استراتيجيّة تسعير الشّركة على طبيعة المنافسة التي تواجهها. فإذا أتبعت سوني استراتيجية سعر مرتفع، وهامش مرتفع فيمكن أن تجذب المنافسين. إلاّ أن استراتيجيّة السّعر المنخفض والهامش المنخفض يمكن أن توقف المنافسين، أو تخرجهم من السّوق. وتحتاج سوني إلى علامة مميّزة لتكاليفها، وقيمتها مقابل تكاليف المنافسين، وقيمهم. ويمكن بعد ذلك أن تستخدم هذه العلامات المميّزة كنقطة بداية لتسعيرها الخاصّ بها.

عوامل خارجية أخرى

عند تحديد الأسعار، يجب أن تأخذ الشّركة في الحسبان عددا من العوامل الأخرى في بيئتها الخارجيّة ايضا. فيمكن أن يكون *للظّروف الاقتصادية* *economic conditions* تأثير قوي على استراتيجيات تسعير الشّركة. فتؤثر العوامل الاقتصادية مثل الازدهار والكساد، والتّضخم، ومعدلات الفائدة على قرارات التّسعير لأنها تؤثر على كل من تكاليف إنتاج المنتج، وإدراكات المستهلك لسعر المنتج، وقيمته. كما يجب أن تأخذ الشّركة



Want an easy way to help clean the air we breathe? Choose clean electricity from Green Mountain Energy Company. Green Mountain Energy® electricity is 100 percent pollution-free, because it's produced solely from wind and water.

In fact, by choosing Green Mountain Energy electricity, you can prevent as much carbon dioxide as your car makes in over 13,000 miles. This is a significant reduction in the average American household's share of CO_2 emissions!

And since all that's changing is how your electricity is generated, not how it comes to your home, your electric service will be just as reliable as always.

Make the choice for cleaner electricity. Sign up today

1-888-749-5201



www.greenmountain.com

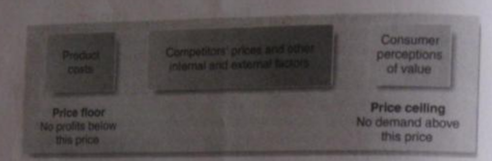
بضمان القيادة في تقديم مصادر طاقة نظيفة ومجدّدة، ومساعدة المستهلكين في حماية البيئة، تتنافس GME بنجاح ضدّ العلامات التّجاريّة "الأرخص" التي ركزت على المستهلكين الأكثر حساسية للسّعر.

في الحسبان تأثير أسعارها على الأطراف الأخرى في بيئتها ايضا. كيف سيكون رد فعل **معيدي البيع** *resellers* للأسعار المختلفة؟ ويجب أن تحدّد الشّركة الأسعار التي تعطي معيدي البيع ربحا عادلا، وتشجع دعمهم، وتساعدهم على بيع المنتج بفعاليّة. كما تكون *الحكومة* *government* مؤثّرا خارجيا مهما آخرا على قرارات التّسعير. أخيرا، يمكن أن تؤخذ *الاهتمامات الاجتماعية* *social concers* في الحسبان ايضا. وعند تحديد الأسعار، يمكن أن تخفّف أهداف المبيعات، وحصّة السّوق، والرّبح قصيرة المدى عن طريق أخذ العوامل الاجتماعية الأوسع في الحسبان.

طرق التّسعير العامة

GENERAL PRICING APPROACHES

سيقع السّعر الذّي تحمله الشّركة في مكان ما بين السّعر المنخفض جدّا لإنتاج طلب، والمرتفع جدّا لإنتاج ربح. ويلخّص شكل (١٠-٥) العوامل الرئيسية في تحديد السّعر. تحدّد تكلفة المنتج أرضية السّعر، ويحدّد إدراك المستهلك للقيمة سقف السّعر. وبين هذين النقيضين يجب أن تأخذ الشّركة في الحسبان أسعار المنافسين، والعوامل الخارجيّة والداخلية الأخرى لتجد أفضل سعر.



شكل (١٠-٥) العوامل الرئيسية في تحديد السّعر.

تحدّد الشّركات الأسعار عن طريق اختيار طريقة تسعير عامة تشمل واحدة أو أكثر من ثلاث فئات عوامل. ونشرح الطّرق التّالية: *الطّريقة المبنيّة على التّكلفة* *cost-based approach* (تسعير التّكلفة زائد)، و *الطّريقة المبنيّة على المشتري* *buyer-based approach* (التّسعير المبني على القيمة) و *الطّريقة المبنيّة على المنافسة* *competition-based approach* (تسعير المعدل المستمرّ، والعرض المغلق).

التّسعير المبني على التّكلفة Cost-Based Pricing

أبسط طريقة تسعير هي **تسعير التّكلفة زائد cost-plus pricing** – إضافة زيادة نمطيّة إلى تكلفة المنتج. فتسلم شركات التّشييد، على سبيل المثال، عروض عمل عن طريق تقدير إجمالي تكلفة المشروع، وإضافة زيادة نمطيّة للرّبح. وتقليديا، يحدّد المحامون، والمحاسبون، والمهنيون الآخرون السّعر عن طريق إضافة زيادة نمطيّة إلى تكاليفهم. ويقول بعض البائعين لعملائهم أنهم سيحملوا زيادة محدّدة تضاف إلى التّكلفة، مثال ذلك، تستخدم شركات الطّيران هذه الطّريقة للتّسعير مع الحكومة.

> **تسعير التّكلفة زائد cost-plus pricing**
> إضافة زيادة نمطيّة إلى تكلفة المنتج.

لتوضيح تسعير الزّيادة النمطية، أفرض أن لأحد منتجي أجهزة تحميص الخبز التكاليف، والمبيعات المتوقّعة التّالية :

Variable cost	$10
Fixed costs	$300,000
Expected unit sales	50,000

فتعطي تكلفة التّصنيع لجهاز تحميص الخبز كما يلي :

$$\text{Unit cost} = \text{Variable cost} + \frac{\text{Fixed costs}}{\text{Unit Sales}} = \$10 + \frac{\$300{,}000}{50{,}000} = \$16$$

والآن، أفرض أن الشّركة تريد أن تكسب 20% على المبيعات .

$$\text{Markup Price} = \frac{\text{Unit cost}}{(1 - \text{Desired return on sales})} = \frac{\$16}{1 - 0.2} = \$20$$

يمكن أن تحمّل الشّركة التجار 20 دولارا لكلّ جهاز تحميص خبز، وتحقّق ربحا قدره 4 دولارات لكلّ وحدة. ويقوم التّاجر بدوره بزيادة سعر جهاز تحميص الخبز. فإذا أراد التجار أن يكسبوا 50% على سعر المبيعات فإنّهم يزيدوا السّعر إلى 40 دولار (20 دولار + 50% من 40 دولار). يكافيء هذا الرّقم *الزّيادة على التّكلفة markup on cost* بنسبة 100% ($20/$20) .

هل من المنطقيّ استخدام الزّيادة النمطية في تحديد الأسعار؟ بصفة عامة، لا. فمن غير المرجح أن تقود أي طريقة تسعير تهمل الطّلب، وأسعار المنافسين إلى أفضل سعر. أفرض أن الشّركة المنتجة لأجهزة تحميص الخبز حمّلت 20 دولارا، لكنّها باعت 30,000 جهاز فقط بدلا من 50,000 جهاز. ستكون تكلفة الوحدة عند ذلك أكبر بسبب توزيع التكاليف الثّابتة على عدد وحدات أقلّ، كما تقل نسبة الزّيادة المتحققة أيضا. يعمل تسعير الزّيادة النمطية إذا حقّق هذا السّعر مستوى المبيعات المتوقّع فقط .

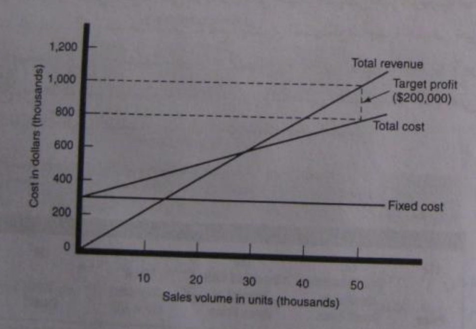
كما يظلّ تسعير الزّيادة النمطية معتادا للكثير من الشّركات. أوّلا، يكون البائعون متأكدين أكثر من التّكاليف عن تأكدهم بالنسبة للطّلب. وبربط السّعر بالتّكلفة، يبسط البائعون التّسعير – فلا يحتاجوا إلى تعديلات متكرّرة عندما يتغيّر الطّلب. ثانيا، عندما تستخدم كلّ الشّركات في الصّناعة طريقة التّسعير هذه، تميل الأسعار إلى أن تكون متشابهة، وتصبح منافسة السّعر في أدني حد لها. ثالثا، يشعر الكثير من النّاس أن تسعير التّكلفة زائد يكون أكثر عدلا لكلّ من المشترين، والبائعين. فيكسب البائعون عائدا عادلا على استثمارهم لكن لا يستفيدوا من ميزة المشترين عندما يصبح طلب المشترين أكبر .

تحليل التّعادل، وتسعير ربح الهدف

طريقة التّسعير الموجّه للتّكلفة الأخرى هي **تسعير التّعادل (تسعير ربح الهدف) break-even pricing (target profit pricing)**. تحاول الشّركة أن تحدّد السّعر الذّي يحدث عنده تعادل، أو تحقّق ربح الهدف الذّي تسعي له. وتستخدم شركة جنرال موتورز General Motors مثل هذا التسعير، حيث تحدّد أسعار سياراتها لتحقّق من 15% إلى 20% ربحا على استثمارها. كما تستخدم المرافق العامة طريقة التّسعير هذه ايضا، والتي تكون مقيدة بتحقيق عائد عادل على استثمارها .

> **تسعير التّعادل (تسعير ربح الهدف) break-even pricing (target profit pricing)**
> تحديد السّعر ليتعادل مع تكاليف إنتاج المنتج وتسويقه، أو تحديد السّعر لتحقيق ربح الهدف .

يستخدم تسعير الهدف مفهوم *خريطة التّعادل break-even chart*، والتي تبين إجمالي التّكلفة، وإجمالي العائد المتوقّع عند مستويات أحجام مبيعات مختلفة. يبيّن شكل (١٠-٦) خريطة تعادل لشركة إنتاج أجهزة تحميص الخبز التي تناقش هنا. تبلغ التّكاليف الثّابتة 300,000 دولارا ل\أي حجم مبيعات. وتضاف التّكاليف المتغيّرة إلى التّكاليف الثّابتة لتكوين إجمالي التّكاليف، والتي تزداد مع الحجم. ويبدأ منحني إجمالي العائد عند الصّفر، ويزداد مع كل وحدة تباع. ويعكس ميل منحني إجمالي العائد السّعر 20 دولارا لكلّ وحدة .



شكل (١٠-٦) خريطة التّعادل لتحديد سعر الهدف .

يتقاطع منحني إجمالي العائد، وإجمالي التّكلفة عند 30,000 وحدة. ويكون هذا *حجم التّعادل break-even volume*. عند 20 دولار، يجب أن تبيع الشّركة 30,000 وحدة على الأقلّ لتحقيق التّعادل، أي ليغطي

إجمالي العائد إجمالي التّكلفة فحسب. ويمكن أن يحسب حجم التّعادل باستخدام الصّيغة التّالية:

$$\text{Break-Even Volume} = \frac{\text{Fixed Cost}}{\text{Price} - \text{Variable Cost}} = \frac{\$300,000}{\$20 - \$10} = 30,000$$

فإذا أرادت الشّركة أن تحقّق ربح الهدف، يجب أن تبيع أكثر من 30,000 وحدة بسعر 20 دولار لكلّ وحدة. أفرض أن الشّركة استثمرت 1,000,000 دولارا في الأعمال، وتريد أن تحدّد السّعر لتكسب 20% عائدا، أو 200,000 دولارا عائدا. في هذه الحالة، يجب أن تبيع 50,000 وحدة على الأقلّ لتحقيق عائدها المستهدف. إلاّ أن السّوق قد لا يشتري حتي هذا الحجم المنخفض بالسّعر المرتفع هذا. يعتمد الكثير على مرونة السّعر، وأسعار المنافسين.

ويجب أن تأخذ الشّركة المنتجة في الحسبان أسعارا مختلفة، وتقدر أحجام التّعادل، والطّلب المحتمل، والأرباح لكلّ منها. يحدث هذا في جدول (١٠-١). يبيّن الجدول أن مع زيادة السّعر ينخفض حجم التّعادل (العمود 2). لكن مع زيادة السّعر ينخفض الطّلب على أجهزة تحميص الخبز ايضا (العمود 3). وعند سعر 14 دولار، بسبب حصول الشّركة على 4 دولارات فقط (14 دولار مطروح منها 10 دولارات تكلفة متغيّرة) يجب أن تبيع الشّركة حجما مرتفعا جدّاً لتحقيق التّعادل. ورغم أن السّعر المنخفض يجذب الكثير من المشترين، فلا زال الطّلب يقل لأقل من نقطة التّعادل، وتخسر الشّركة أموالا. وفي النقيض الأخر، عند سعر 22 دولار تحصل الشّركة على 12 دولارا لكلّ جهاز تحميص خبز، ويجب أن تبيع 25,000 وحدة فقط لتحقيق التّعادل. لكن عند هذا السّعر المرتفع، يشتري المستهلكون أجهزة تحميص خبز أقلّ كثيرا، وتكون الأرباح سالبة. ويبيّن الجدول أن السّعر 18 دولار ينتج عنه أعلى أرباح. لاحظ أنه لا يوجد أي من الأسعار التي تنتج ربح هدف الشّركة البالغ 200,000 دولار. ولتحقيق عائد الهدف هذا، على الشّركة أن تبحث عن طرق لتقليل التّكاليف الثّابتة، أو المتغيّرة، لتقلّل بذلك حجم التّعادل.

جدول (١٠-١) حجم التّعادل،، والأرباح عند أسعار مختلفة.

(1) Price	(2) Unit Demand Needed to Break Even	(3) Expected Unit Demand at Given Price	(4) Total Revenue (1) × (3)	(5) Total Costs*	(6) Profit (4) − (5)
$14	75,000	71,000	$ 994,000	$1,010,000	−$ 16,000
16	50,000	67,000	1,072,000	970,000	102,000
18	37,500	60,000	1,080,000	900,000	180,000
20	30,000	42,000	840,000	720,000	120,000
22	25,000	23,000	506,000	530,000	−24,000

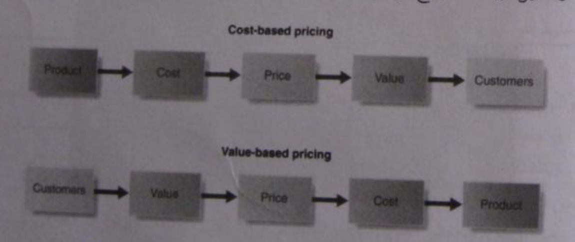
* Assumes fixed costs of $300,000 and constant unit variable costs of $10.

التّسعير المبني على القيمة Value-Based Pricing

يبني عدد متزايد من الشّركات أسعارهم على القيمة المدركة للمنتج. ويستخدم **التّسعير المبني على القيمة value-based pricing** إدراكات المشترين للقيمة، وليست تكلفة البائع، كمفتاح للتّسعير. ويعني التّسعير المبني على القيمة أن المسوق لا يستطيع أن يصمّم المنتج، وبرنامج التّسويق ثم يحدّد السّعر بعد ذلك. فيؤخذ السّعر في الحسبان مع متغيّرات المزيج التسويقي الأخرى *قبل before* تحديد برنامج التّسويق.

> **التّسعير المبني على القيمة value-based pricing**
> تحديد السّعر بناء على إدراكات المشترين للقيمة، وليست تكلفة البائع، كمفتاح للتّسعير.

يقارن شكل (١٠-٧) التّسعير المبني على التّكلفة مع التّسعير المبني على القيمة. يكون التّسعير المبني على التّكلفة تسعيرا يقوده المنتج. فتصمّم الشّركة ما تعتبر أنه منتج جيد، وتجمع تكاليف إنتاج المنتج، وتحدّد السّعر الذّي يغطي هذه التّكاليف مضافا إليها ربح الهدف. ويجب أن يقنع التّسويق عند ذلك المشترين بأن قيمة المنتج عند هذا السّعر تبرّر شراؤه. فإذا تحول السّعر لأن يكون مرتفعا جدّاً يجب أن ترتّب الشّركة لزيادة أقلّ، أو لتقليل المبيعات، وينتج عن كل منهما أرباحا محبطة.



شكل (١٠-٧) التّسعير المبني على التّكلفة مقابل التّسعير المبني على القيم.
المصـــدر: *Thomas T. Nagle and reed K. Holden,* The Strategy and Tactics of Pricing, *3rd ed. (Upper Saddle River, N.J." Prentice Hall, 2002), p. 4*.

يعكس التّسعير المبني على القيمة هذه العمليّة. فتحدّد الشّركة سعر الهدف بناء على إدراكات العميل بقيمة المنتج. وتقود القيمة، والرّبح المستهدفين بعد ذلك قرارات تصميم المنتج، وأي التّكاليف ستكون مشمولة. ونتيجة لذلك، يبدأ التّسعير بتحليل احتياجات المستهلك، وإداركاته للقيمة، ويتحدّد السّعر ليتّفق

مع القيمة المدركة للعميل. ومن المهمّ أن نتذكّر أن "القيمة الجيدة" ليست نفس الشيء مثل "السّعر المنخفض". مثال ذلك، تبيع شركة مونتبلانك Montblanc أقلام حبر بعدة مئات من الدّولارات للقلم الواحد أو أكثر. ويمكن لقلم الحبر الأقلّ تكلفة أن يكتب جيدا، إلا أن بعض المستهلكين يضعوا قيمة كبيرة على غير الملموسات التي يدركوها من "أداة الكتابة الرّائعة".



القيمة المدركة: يمكن لقلم الحبر الأقلّ تكلفة أن يكتب جيدا، إلا أن بعض المستهلكين يضعوا قيمة كبيرة على غير الملموسات التي يدركوها من "أداة الكتابة الرّائعة" مثل مونتبلانك.

يجب أن تجد الشّركة التي تستخدم التّسعير المبني على القيمة أي قيمة يحدّدها المشترون للعروض المنافسة المختلفة. إلاّ أن قياس القيمة المدركة يمكن أن يكون صعبا. ففي بعض الأحيان، تسأل الشّركات المستهلكين عن كم من المال يمكن أن يدفعوه في المنتج الأساسيّ، ولكلّ منفعة إضافية يقدمها المنتج. أو يمكن أن تجري الشّركة تجارب لاختبار القيمة المدركة لعروض منتج مختلفة. وطبقا لمثل روسي قديم، يوجد اثنان

من الأغبياء في كل سوق - واحدا يسأل كثيرا جدا، والآخر يسأل قليلا جدّا. فإذا حمّل البائع أكثر من القيمة المدركة للمشترين، ستعاني مبيعات الشّركة من ذلك. وإذا حمّل البائع أقل فيباع منتجه بصورة جيدة جدّا، إلاّ أنه ينتج عائدا أقلّ ممّا يجب إذا كان تسعيره عند مستوى القيمة المدركة.

تسعير القيمة

خلال العقد الماضي، لاحظ المسوقون تغييرا أساسيّا في مواقف المستهلك تجاه السّعر، والجودة. فغيّرت الكثير من الشّركات طرق تسعيرها لتحضرها إلى الاتّفاق مع الظّروف الاقتصادية المتغيّرة، وإدراكات سعر المستهلك. وتبني المزيد، والمزيد من المسوقين استراتيجيات **تسعير القيمة value pricing** - تقديم الخليط الصّحيح فقط من الجودة، والخدمة الجيدة بسعر عادل. في الكثير من الحالات، يشمل هذا تقديم صيغ أقلّ تكلفة لمنتجات اسم علامة تجاريّة مشهور. ففتحت شركة فنادق هوليداي إن Holiday Inn فنادق الميزانية هوليداي اكسبريس Holiday Express. . قدمت Revlon's Charles of the Ritz البار السريع Express Bar وهو مجموعة من مستحضرات التّجميل في متناول اليد، ومطاعم الوجبات السّريعة مثل تاكو بل Taco Bell، وقدمت ماكدونالدز McDonald's "قوائم القيمة". وفي حالات أخرى، شمل تسعير القيمة إعادة تصميم العلامات التّجاريّة الموجودة لتقديم جودة أكثر بسعر معين، أو نفس الجودة بسعر أقلّ.

تسعير القيمة value pricing
تقديم الخليط الصّحيح فقط من الجودة، والخدمة الجيدة بسعر عادل.

والنّوع المهمّ من تسعير القيمة على مستوى تجارة التّجزئة هو *التّسعير المنخفض كل يوم everyday low pricing (EDLP)*. يشمل EDLP تحميل سعر منخفض ثابت كل يوم مع قلة من، أو دون، خصومات في السّعر. وبالمضاهاة، يشمل *التسعير المرتفع-المنخفض high-low pricing* تحميل أسعار مرتفعة على أساس يومي لكن مع تشغيل ترويجات متكرّرة لتقليل الأسعار مؤقتا على عناصر مختارة. وفي السّنوات الأخيرة، أفسح تسعير المرتفع-المنخفض الطّريق لتسعير EDLP في بيئات تجارة التّجزئة متراوحة من معارض سيارات ساتورن Saturn إلى محلاّت الأقسام مرتفعة المستوى مثل نوردستروم Nordstrom.

وملك EDLP هو وال مارت Wal-Mart، والذّي عرف المفهوم عمليا. فباستثناء بضع عناصر مبيعات كل شهر، يعد وال مارت بأسعار منخفضة كل يوم على كل شيء يبيعه. وبالمضاهاة، فشلت محاولة كمارت Kmart الحديثة لاستخدام استراتيجيّة EDLP من وال مارت. فلتقديم أسعارا منخفضة كل يوم، يجب أن يكون لدي الشّركة تكاليف منخفضة كل يوم أوّلا. لكن بسبب أن تكاليف كمارت تزداد كثيرا عن نظيراتها لوال مارت، فلم يمكنها تحقيق مكاسب عند الأسعار المنخفضة، وبسرعة هجرت المحاولة.(١٤)

تسويق القيمة المضافة

في الكثير من مواقف تسويق من الأعمال إلى الأعمال، يكون التحدي عبارة عن بناء قوة تسعير *pricing power* الشّركة - قوتها للهرب من منافسة السّعر، وتبرير أسعار وهوامش أعلى دون أن تخسر حصّة السّوق. للحفاظ على قوة التّسعير، يجب أن تحتفظ الشّركة بعرض تسويقها، أو تبني قيمة له. ويكون هذا صحيحا بصفة خاصّة لموردي منتجات السّلع التّجاريّة، والذّين يتّسموا بتمييز بسيط، ومنافسة سعر قويّة.

في مثل هذه الحالات، تتبنّ الكثير من الشّركات استراتيجيات *القيمة المضافة value-added*. وبدلا من تقليل الأسعار لتتّفق مع المنافسين، فرنهم يلحقوا خدمات القيمة المضافة لتمييز عروضهم، وبالتّالي دعم هوامش أعلى (انظر التّسويق الحقيقيّ (١٠-٢)). "وحتي في البيئة الاقتصادية الحاليّة، ليس الموضوع موضوع سعر،" يقول ذلك أحد خبراء التّسعير. "وإنّما موضوع الحفاظ على ولاء العميل عن طريق تقديم خدمة لا يمكن أن يجدّها في أي مكان آخر". (١٥)

التّسويق الحقيقيّ (١٠-٢)

قوة التّسعير: قيمة القيمة المضافة

عندما تجد الشّركة أن منافسيها الرّئيسيّين يقدموا منتجا شبيها بسعر أقلّ، يصبح الميل الطبيعيّ محاولة الاتّفاق مع هذا السّعر، أو هزيمته. ورغم أن فكرة تقليل الأسعار عن المنافسين ومشاهدة العملاء يتدفّقون لك تكون مغرية إلاّ أنها خطيرة. فيمكن أن تقود الدورات المتتالية من تقليل الأسعار إلى حروب أسعار تقوّض هوامش الرّبح لكلّ المنافسين في الصّناعة. والأسوأ من ذلك يمكن عمل الخصومات على المنتج أن يجعل المنتج رخيصا في أذهان العملاء، ممّا يقلّل كثيرا من قوة البائع للحفاظ على أسعار مربحة في المدى الطّويل. "وينتهي بخسارة المعركة،" ذكر ذلك أحد منفذي التّسويق. "فأنت تركز بعيدا عن الجودة، والخدمة، والمكانة الرّفيعة - الأشياء التي تكون العلامة التّجاريّة عنها كلّها.

وعلى هذا، كيف يمكن أن تحافظ الشّركة على قوة تسعيرها عندما يقلّل المنافس سعره؟ عادة لا تكون أفضل استراتيجيّة تقليل السّعر لأقل من المنافس، وبدلا من ذلك يكون السّعر أعلى من المنافس، وإقناع العملاء بأن المنتج يستحقّ هذا السّعر. ويجب أن تسأل الشّركة، "ما قيمة المنتج للعميل؟" وتقف بعد ذلك لتقدم ما يستحقّه المنتج. وبهذه الطّريقة تنقل الشّركة التّركيز من السّعر إلى القيمة.

لكن ماذا يحدث إذا كانت الشّركة تعمل في أعمال "السّلع التّجاريّة"، التي تبدو فيها منتجات كل المنافسين متشابهة كثيرا؟ في مثل هذه الحالات، يجب أن تجد الشّركة طرقا لجعل منتجاتها "ليست سلعا تجارية" - لإنتاج قيمة ممتازة لعملائها. ويمكنها عمل ذلك عن طريق تطوير سمات، وخدمات القيمة المضافة التي تميّز عرضها، وتبرّر الأسعار، والهوامش الأعلى. وفيما يلي بعض أمثلة لكيف يستخدم الموردون سمات، وخدمات القيمة المضافة في إعطائهم حافة تنافسيه.

- كتربلر *Caterpillar*: تحمل كتربلر أسعارا مرتفعة لمعدات التّشييد، والتعدين التي تنتجها عن طريق إقناع العملاء بأن منتجاتها، وخدمتها تبرّر كل سنت إضافيّ - أو بدلا من ذلك عشرات الآلاف من الدّولارات الإضافية. وتقليديا، تجني كتربلر من 20% إلى 30% زيادة في الأسعار عن منافسيها - ويمكن أن يصل هذا إلى 200.000 دولار، أو أكثر على شاحنات نقل القمامة الضّخمة الصّفراء هذه البالغ سعرها مليون دولارا للشّاحنة الواحدة.

وعندما يقول عميل محتمل كبير، "يمكنني الحصول عليها بسعر أقلّ من المنافس،" لا يخصم تاجر كتربلر شيئا من السّعر. وبدلا من ذلك، يشرح له التّاجر أنه حتي بهذا السّعر المرتفع تقدم الشّركة أفضل قيمة. فصممت معدات كتربلر بمكونات مقاطع، والتي يمكن إزالتها وإصلاحها بسرعة ممّا يدني من وقت تعطل الآلة. ويحتفظ تجار كتربلر بمخزونات قطع غيار موسعة، ويضمنوا التسليم خلال 48 ساعة إلى أي مكان في العالم، ممّا يقلّل وقت التعطل مرّة أخرى. كما صممت منتجات كتربلر ليعاد بنائها ممّا يوفر "حياة ثانية" لا يمكن أن يوفّرها المنافسون. ونتيجة لذلك، عادة تكون أسعار معدات كتربلر المستعملة أعلى 20% إلى 30%.

وككل، يشرح التّاجر، حتي مع الأسعار الابتدائية الأعلى فإن معدات كتربلر تسلم أقلّ إجمالي تكلفة لكلّ ياردة مكعّبة تنقلها، أو لكلّ طن فحم يكتشف، أو لكلّ ميل من الطّريق على مدار حياة المنتج - مع ضمان هذا! ويوافق معظم العملاء على اقتراح قيمة كتربلر - تسيطر الشّركة الرّائدة للسوق على أسواقها بحصة سوق 40% على مستوى العالم.



القيمة المضافة: تقدم كتربلر لتجارها مدى واسع من خدمات القيمة المضافة - من ضمان تسليم الأجزاء إلى النصيحة في إدارة الاستثمار والتدريب على المعدات. تدعم مثل هذه القيمة المضافة السعر الأعلى.

- بيونير هاي-بريد انترناشونال *Pioneer Hi-Bred International*: تعمل بيونير هاي بريد وهي أحد فروع شركة دوبونت DuPont، وهي مورد رئيسي لبذور الذّرة، ومنتجات زراعيّة أخرى والتي عادة ما ينظر إليها كسلع تجاريّة، كمورد سلع تجاريّة. ينتج عن بذورها المهجنة الحاصلة على براءات اختراع لها ذرة أكثر بنسبة 10% عن بذور المنافسين. لكن أبعد من إنتاج منتج ممتاز، تقدم بايونير هاي بريد حزمة من خدمات القيمة المضافة. مثال ذلك، فهي تزوّد ممثّلي مبيعاتها بحاسبات دفتريه تسمح لهم بتقديم معلومات ونصائح حسب الطّلب للفلاحين. ويمكن أن يصل ممثّل المبيعات نوع الهجّين الذّي يستخدمه الفلاح مع معلومات عن التّسعير، وخواص الأرض والمحصول، ويقدم بعد ذلك النّصيحة للفلاح عن كيف يؤدّي عملا أفضل في إدارة المزرعة. كما يمكن لممثلي المبيعات أن يقدموا للفلاحين كل شيء من تقارير الأبحاث الزّراعيّة إلى المساعدة في مقارنة

الشّراء. كما تقدم بايونير هاي بريد تأمينا للمحصول، وخدمات تمويل، وتسويق للفلاحين ايضا.
وبدعمها لما تقول "نحن نؤمن بنجاح العميل" بمنتجات وخدمات قيمة مضافة ممتازة تعطي الشّركة الكثير من قوة التّسعير. ورغم تحميلها زيادة معنويّة في السّعر - أو ربمّا بسبب ذلك - ازدادت حصّة سوق الشّركة في أمريكا الشّماليّة في سوق الذّرة من 35% في الثّمانينات من القرن العشرين الميلاديّ إلى 44%.

- شركة هندسة النّظم المصغرة Microsystems Engineering Company: "الطّريقة التي نبيع بها على القيمة هي عن طريق تمييز أنفسنا،" يقول مارك بيكمان Mark Beckman، موجه مبيعات الشّركة ذلك، وهي شركة نظم برامج. "فمنتجي ضعف منتج أقرب منافس لي، إلا أنّنا نبيع مثل - إن لم يكن أكثر من - منافسينا"، وبدلا من الدّخول في حروب الأسعار، تضيف الشّركة قيمة لمنتجاتها عن طريق إضافة مكونات، وخدمات جديدة. "يحصل [العملاء] على أكثر من النقود التي يدفعوها،" يقول بكمان ذلك. "نحن نحصل على السّعر لأنّنا نفهم ما الذّي يريده النّاس". وعندما يري العملاء القيمة الزّائدة، يصبح السّعر ثانويّا. وفي النهاية، يؤكد بكمان، "دع العميل يقرّر إذا كان السّعر الذّي نطلبه يستحقّ كل الأشياء التي نقدمها". ماذا يحدث إذا كانت الإجابة لا؟ يقترح بكمان أن تقليل السّعر هو آخر شيء تريد أن تعمله، انظر إلى قيمة القيمة المضافة.

المصـادر: Erin Stout, "Keep Them Back for More," *Sales & Marketing Management*, February 2002, pp. 51-52; "Pioneer Hi-Bred International, Inc.," *Hoover's Company Capsules*, Austin, March 15, 2004, p. 14440, and information accessed online at www.pioneer.com and www.caterpillar.vom, December 2004. انظر. Stephanie N. Mehta, "How to Thrive when Prices Fall," *Fortune*, May 12, 2003, pp. 131-134; Alison Smith, "The Flip Side of Price," *Selling Power*, May 2003; and James C. Anderson and James A. Narus, *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004) pp. 203-210 and elsewhere.

التّسعير المبني على المنافسة Competition-Based Pricing

سيبني المستهلكون أحكامهم على قيمة المنتج على أساس الأسعار التي يحمّلها المنافسون على المنتجات الشّبيهة. وإحدى صيغ **التّسعير المبني على المنافسة competition-based pricing** هي *تسعير المعدل المستمرّ going-rate pricing*، والتي تبني فيها الشّركة سعرها بصورة كبيرة على أسعار المنافسين، مع توجيه اهتمام أقلّ لتكاليفها الذّاتيّة، أو للطلب. ويمكن أن تحمّل الشّركة نفس أسعار منافسيها الرّئيسيّين، أو أعلى منها، أو أقلّ منها.

> **التّسعير المبني على المنافسة competition-based pricing**
> تحديد الأسعار على أساس الأسعار التي يحمّلها المنافسون على المنتجات الشّبيهة.

في صناعات احتكار القلة التي تبيع سلعة تجاريّة مثل الصّلب، أو الورق، أو السّماد، عادة تحمّل الشّركات نفس السّعر. وتتبع الشّركات الأصغر الرّائد: فيحمّلوا أسعارهم عندما تتغيّر أسعار رائد السّوق

بدلا من عندما يتغيّر الطّلب عليهم، أو تتغيّر تكاليفهم. ويمكن أن تحمّل بعض الشّركات أعلى قليلا، أو أقل قليلا لكنّها تحتفظ بالفرق ثابتا. لذلك عادة يحمّل تجار تجزئة وقود السّيارات بضع سنتات أقلّ من شركات النّفط الرئيسية دون ترك الفرق يزداد، أو يقل.

ويكون تسعير المعدل المستمرّ معتادا جدًا. فعندما يكون من الصّعب قياس مرونة الطّلب، تشعر الشّركات أن السّعر المستمرّ يمثل الحكمة الشّاملة للصّناعة الخاصّة بالسّعر الذّي ينتج عنه عائد عادل. كما يشعروا ايضا بأن التمسك بالسّعر المستمرّ سيمنع حروب الأسعار الضارة.

كما يستخدم التّسعير المبني على المنافسة عندما تقدم الشّركات عروضا *bids* للأعمال. فباستخدام *تسعير العرض المغلق sealed-bid pricing*، تبني الشّركة سعرها على كيف يفكر المنافسون في السّعر بدلا من بنائه على تكاليفها الذّاتيّة، أو على الطّلب. وتريد الشّركة أن تكسب العقد، ويحتاج كسب العقد إلى تسعير أقلّ من الشّركات الأخرى. ولا يمكن أن تحدّد الشّركات سعرا أقلّ من مستوى معين. فلا يمكن أن تحدّد سعرا أقلّ من التّكلفة دون أن تضر بموقعها. وبالمضاهاة، كلما ازداد السّعر الذّي تحدّده الشّركة عن تكاليفها كلما قلت فرصة كسبها العقد.

استعراض المفاهيم

يمكن تعريف *السّعر price* بصورة ضيّقة بأنّه المبلغ الذّي يحدّد للمنتج، أو الخدمة. أو يمكن تعريفه بتوسع أكبر بأنّه حاصل جمع القيم التي يتبادلها المستهلكون مع منافع حصولهم على، أو استخدامهم، المنتج، أو الخدمة.

ورغم زيادة دور العوامل غير السّعر في عملية التّسويق الحديثة، يظل السّعر عنصرا مهما في المزيج التسويقي. فهو العنصر الوحيد في المزيج التسويقي الذّي ينتج عائدا، وتمثل كل العناصر الأخرى تكاليفا. كما يكون السّعر أحد العناصر الأكثر مرونة في المزيج التسويقي ايضا. وعلى عكس سمات المنتج، والتزامات القناة، يمكن زيادة السّعر، وتقليله بسرعة.

ورغم ذلك، ليست الكثير من الشّركات جيدة في التّعامل مع التّسعير - فتمثل قرارات التّسعير، ومنافسة السّعر مشاكل رئيسية للكثير من منفذي التّسويق. وعادة تظهر مشاكل التّسعير بسبب الأسعار تكون أكثر توجها للتكاليف، ولا تراجع بتكرار كافي ليعكس تغييرات السّوق، وليست متسقة مع بقيّة المزيج التسويقي.

١) تحديد، وتعريف العوامل الداخلية التي تؤثر على قرارات تسعير الشّركة.

تؤثر الكثير من العوامل الداخلية على قرارات تسعير الشّركة، بما في ذلك *أهداف تسويق marketing objectives* الشّركة، و *استراتيجيّة المزيج التسويقي marketing mix strategy* للشّركة، و تكاليف *costs*، و تنظيم تسعير *organization for pricing* الشّركة. وتتحدّد استراتيجيّة التّسعير إلى حد كبير بواسطة سوق هدف *target market* الشّركة، و *أهداف تحديد الموقع positioning objectives* للشّركة. وتؤثر قرارات التّسعير على، وتتأثر بقرارات تصميم المنتج، وتوزيعه، وترويجه. لذلك، يجب أن تنسّق استراتيجيات التّسعير مع متغيّرات المزيج التسويقي بعناية عند تصميم برنامج التّسويق.

تضع *التكاليف costs* الأرضية لسعر الشّركة - يجب أن يغطي السّعر كل تكاليف إنتاج المنتج، وبيعه، بالإضافة إلى معدل عائد عادل. وتشمل أهداف التّسعير المعتادة البقاء على قيد الحياة، وأقصى ربح حالي، وقيادة حصّة السّوق، وقيادة جودة المنتج.

ولتنسيق أهداف التّسعير، وقراراته، يجب أن تحدّد الشّركة من في التّنظيم يكون مسؤولا عن سعر البيع.

وفي الشّركات الكبيرة، يمكن تفويض بعضا من سلطة التّسعير إلى مديري المستوى الأقلّ، وأفراد المبيعات، إلا أن الإدارة العليّا عادة ما تحدّد سياسات التّسعير، وتوافق على الأسعار المقترحة. كما يؤثر مديرو الإنتاج، والتّمويل، والمحاسبة على قرارات التّسعير ايضا.

٢) **تحديد، وتعريف العوامل الخارجيّة التي تؤثر على قرارات التسعير، بما في ذلك تأثير إدراكات المستهلك للسّعر، والقيمة.**

تشمل العوامل الخارجيّة *external factors* التي تؤثر على قرارات التّسعير طبيعة السّوق والطّلب *market and demand*، و أسعار المنافسين وعروضهم *competitors' prices and offers*، وعوامل مثل الاقتصاد *economy*، و احتياجات معيدي البيع *reseller needs*، و إجراءات الحكومة *government actions*. وتختلف حريّة تسعير البائع طبقا لأنواع السّوق المختلفة. ويكون التّسعير متحدّيا بصفة خاصّة في الأسواق التي تتسمّ بالمنافس الاحتكاري، أو احتكار القلة.

وفي النهاية، يقرّر المستهلك إذا كانت الشّركة قد حدّدت السّعر الصّحيح. فيزن المستهلك السّعر مقابل القيم المدركة لاستخدام المنتج - فإذا زاد السّعر عن حاصل جمع القيم لن يشتري المستهلكون المنتج. وكلما ازدادت عدم مرونة *inelastic* الطّلب، كلما استطاعت الشّركة أن تحدّد سعرا أكبر. لذلك يحدّد الطّلب *demand*، و إدراكات قيمة العميل *customer value perceptions* سقف الأسعار. ويختلف المستهلكون في القيم التي يحدّدوها لسمات المنتج المختلفة، وعادة يغير المسوقون استراتيجيات تسعيرهم لقطاعات السّعر المختلفة. وعند تقويم السّوق والطّلب، تقدر الشّركة منحني الطّلب، والذّي يبيّن الكميّة المحتمل شراؤها في الفترة بمستويات سعر بديلة. كما يقارن المستهلكون سعر المنتج بأسعار منتجات المنافسين *competitors*. ونتيجة لذلك، يجب أن تعرف الشّركة السّعر، والجودة التي يقدمهما المنافسون، ويستخدموهما كنقطة بداية لتسعيرهم الخاصّ بهم.

٣) **مضاهاة الثّلاث طرق العامة لتحديد السّعر.**

يمكن أن تختار الشّركة إحدى ثلاث طرق للتّسعير، أو خليط منها: *الطّريقة المبنيّة على التّكلفة cost-based approach* (تسعير التكلفة زائد، وتحليل التّعادل، وتسعير ربح الهدف)، و *الطّريقة المبنيّة على القيمة value-based approach*، و *الطّريقة المبنيّة على المنافسة competition-based approach*. يحدّد التّسعير المبني على التّكلفة الأسعار بناء على هيكل تكلفة البائع، بينما يعتمد التّسعير المبني على القيمة على إدراكات المستهلك للقيمة لتقود قرارات التّسعير. ويحدّد التّسعير المبني على المنافسة الأسعار بناء على ما يغيّره المنافسون.

استعراض المصطلحات الرئيسية

تسعير التّعادل (تسعير ربح الهدف) break-even pricing (target profit pricing)
التّسعير المبني على المنافسة competition-based pricing
تسعير التّكلفة زائد cost-plus pricing
التّسعير الديناميكي dynamic pricing
منحني الطّلب demand curve
منحني الخبرة (منحني التّعلم) experience curve (learning curve)
التّكاليف الثّابتة fixed costs
السّعر price
مرونة السّعر price elasticity
تكلفة الهدف target costing
إجمالي التّكاليف total costs
التّسعير المبني على القيمة value-based pricing
تسعير القيمة value pricing
التّكاليف المتغيّرة variable costs

مناقشة المفاهيم

١) أشار هذا الفصل إلى أن الكثير من الشّركات لا تتناول التّسعير بصورة جيدة. بالإضافة إلى التّركيز كثيرا جدًا على التّكلفة، ما بعض الصّعوبات الأخرى التي تواجه المسوقين عند تحديد الأسعار؟

٢) ما هي تكلفة الهدف؟ ولأيّ منتج تعتقد أن هذه الطّريقة ستكون الأكثر قوة؟

٣) أي من الثّلاثة عوامل الخارجيّة التّالية يكون له أكبر تأثير على سعر فقرة إعلانيّة لمدّة 30 ثانية في التلفاز؟

- القيمة المدركة
- الحكومة
- أسعار المنافسين
- معيدي البيع
- الظّروف الاقتصادية
- الاهتمامات الاجتماعية
- عدد المشاهدين
- سكانيات المشاهدين

٤) اشرح لماذا تكون مرونة الطّلب مفهوما يمثل هذه الأهميّة للمسوقين الذّين يسوقوا منتج من نوع "السّلعة التّجاريّة".

٥) يكون تسعير التّكلفة زائد، وتسعير ربح الهدف نوعان مختلفان من التّسعير المبني على التّكلفة. اشرح الاختلافات بين هاتين الطّريقتين. أي من هاتين الطّريقتين تكون أداة أفضل للمسوقين؟

٦) ما الطّريقة (الطّرق) التي تستخدمها كليتك (أو جامعتك) في تحديد مصاريف الدّراسة؟

تطبيق المفاهيم

١) ما الذّي يمكن أن تستدل عليه بالنسبة إلى أهداف تسويق الشّركة، واستراتيجيّة مزيجها التسويقي، وتكاليفها بناء على بيان تحديد الموقع التّالي: "لا يهزم أحد أسعارنا. فنحن نستحق المنافسة".

٢) اذهب إلى أقرب محل ستاربوك Starbuck، وادرس قائمة أسعار المحل. وأفرض، بعد ذلك، أنك أحد أعضاء فريق تسويق لقهوة دايدريش Diedrich's Coffee (بيت قهوة من الجنوب الغربيّ Southwestern) وطلب منك مارتن دايدريش Martin Didrich أن تلخّص استراتيجيّة تسعير ستاربوك في بضع جمل. بناء على مناقشة استراتيجيات التّسعير العامة في هذا الفصل، ما الذّي ستكتبه؟

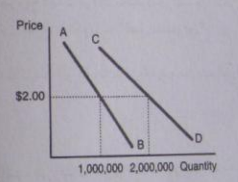
٣) بمعرفة المعلومات التّالية، احسب عدد الوجبات التي يمكن أن توجد لدي المطعم لبيع عند التّعادل:

- متوسّط سعر الوجبة = 10.35 دولار
- الصّيانة = 2,213 دولار
- الوجبات المباعة = 8,560 وجبة
- التّسويق = 1,650 دولار
- الطّعام = 27,653 دولار
- التّامين/ المصاريف القانونيّة = 1,904 دولار

- عمالة الطّعام = 18,386 دولار
- الإدارة = 4,855 دولار
- التوريدات = 3,133 دولار
- إدارة العادم = 988 دولار
- الموافق = 3,159 دولار
- الإيجار = 3,960 دولار

(النموذج تعادل تداخلي في الخط المفتوح، اتّصل بموقع الويب: http://harvardbusinessonline.hbsp.harvaed.edu/b01/en/academic/edu_th_mkt_even.jhtml. سجّل نفسك، وحمل التّطبيق لأسفل. واستخدمه لأيّ عدد من المرّات ترغب في استخدامه فيها لكن تأكّد من قراءة، وملاحظة قيود التّصريح باستخدامه).

٤) يكون اندفاع الطّاقة Burst-of-Energy منتج طعام يقع في سوق الرّياضة المتطرّف كمعزز للأداء. وقد رأي أحد موزعي المنتج زيادة في الطّلب على المنتج من مليون وحدة إلى 2 مليون وحدة كما هو ممثّل في الخريطة التالية. ولم تفعل الشّركة المنتجة شيئا لإنتاج الزّيادة في الطّلب، إلاّ أنه وجدت تقارير بأن هناك شخصيتان مشهورتان تم تصويرهما تصويرا فوتوغرافيا وهما تستهلكان المنتج. كيف يمكن أن يحدث مثل هذه الزّيادة في الطّلب؟ بناء على خريطة الطّلب التّالية، كيف تصف الطّلب على المنتج: هل هو مرن أو غير مرن؟ وهل تسمي هذا مثالا للطلب المتذبذب؟ دعم إجابتك.



التّركيز على التّقنية

يكون مجتمع التّسعير المهنيّ The Professional Pricing Society (PPS) تجمعا يدعم متخذي قرارات الأسعار، وأفراد إدارة الأسعار من مدى واسع من الصّناعات في أكثر من 50 دولة. يشمل الأعضاء التقليديون لمجتمع PPS منفذي التّسعير، والتّسويق، والإدارة العامة من شركات فورتشن الألف Fortune 1000، والشّركات متوسّطة الحجم. ويقدم PPS كلا من الموارد الاستراتيجيّة، والمعلومات لأعضائه من خلال مؤتمرات، وورش عمل التّسعير، والدّوريّات الشّهريّة والرّبع سنوية، والخدمات الاستشارية، وأدلة التّسعير، ومواقع الإنترنت النشطة. ويكون الكثير من رعاة PPS شركات تقنية مرتفعة تقدم أحدث نظم برامج حلول لنظم التّسعير. وتكون قرارات تحديد أسعار السّوق، وأمثلية العائد، وتحليلات قياس السّوق، والإجابات المصمّمة لأمثلية السّعر الصّعبة مجرد قلة فقط من أمور التّسعير التي تتناولها. اتّصل بموقع الويب www.priceingsociety.com/tools.asp. اقرأ أوصاف راعي نظم تسعير PPS المختصرة، وأجب على الأسئلة التّالية:

١) ما المنتجات، أو الخدمات التي تقدمها الشّركات الرّاعية؟

٢) ما أنواع الشّركات التي تستخدم، أو لا تستخدم هذه الخدمات؟ اشرح إجابتك.

٣) هل تعتقد أن المنتجات، والخدمات مثل هذه يمكن أن تفيد الشّركات الأصغر مثلما تفيد الشّركات الأكبر؟

التّركيز على الأخلاق

يحدّد جون وينمان John Wenman، المدير التّجاري لمحل قرطاسية جودمارك Goodmark، سعر أقلام ينبوع كرافت Craft. يكلفه كل قلم 5 دولارات. والزّيادة المعتادة للمحل %50 على التّكلفة، والتي تقترح أن جون يجب أن يحدّد السّعر بأنه 7.50 دولار. إلاّ أن عمل هذا السّعر يبدو مثل الصفقة الجيدة بصورة غير عادية، ويبدأ جون بعرض القلم بسعر 10 دولار. ويعلم أنه لن يبيع الكثير من الأقلام بهذا السّعر المرتفع، لكنّه لا يهتمّ بذلك. وتمسك جون بسعر 10 دولار لبضعة أيام فقط، وقلله بعد ذلك إلى المستوى المعتاد - 7.50 دولار - وأعلن: "صفقة هائلة على أقلام كرافت. كان 10 دولار، وأصبح 7.5 دولارا!"

١) إذا أدرك المستهلكون أن أقلام كرافت لها قيمة جيدة عند 10 دولار، هل من العدل أن تبيع جودمارك القلم بهذا السّعر؟

٢) هل طريقة تحديد جون السّعر أخلاقية؟ وهل هي غير أخلاقية؟ اشرح إجابتك.

٣) كيف يمكنك أن تحدّد الإعلان لسعر قلم كرافت؟ هل تستخدم طريقة التّكلفة زائد، أو طريقة أخرى؟ اشرح إجابتك.

يعتبر كتاب كوتلر في أساسيات التسويق، أحد أهم العلامات المهمة، في هذا المجال على مستوى الإنتاج الأكاديمي الدراسي، وغني عن التعريف اسم مؤلف هذا الكتاب، فحين يُذكر اسمه على كتاب في مجال التسويق، يكون ذلك بمثابة جواز مرور مصدق عليه، فقد قدم في هذه الطبعة الأحدث، كتاباً دراسياً أكثر حداثه وتطبيقاً وموارداً وإثارة دائمة لمقرر التسويق الأولي. وهذا بحد ذاته ما جعل هذا الكتاب، كتاباً دراسياً لهذا المقرر، وهو ما جعله الأكثر استخداماً في جميع أنحاء العالم. وفي ظل الإزدحام المكثف للكتب المنتجة في مجال التسويق، يبرز هذا الكتاب كأهم كتاب في مجاله، ترجم إلى عديد من لغات العالم. وبالرغم من ترجمة بعض دراسات ومؤلفات البرفيسور كوتلر إلى اللغة العربية، إلا أنها المرة الأولى التي يُقدم فيها هذا العمل في أحدث طبعاته متكاملاً في إصدار علمي جامعي أكاديمي.

يتكون هذا الكتاب من عشرين فصلاً موزعة على أربعة أجزاء، ويليها سبعة ملاحق، يبدأ كل فصل من فصول الكتاب باستعراض المفاهيم عن طريق تقديم حالة تسويق حقيقية، ويحتوي كل فصل على حالتين على الأقل من حالات التسويق الحقيقي لتنظيمات حقيقية، وبالتركيز على المصطلحات فقد تم وضع تعريف كل مصطلح في مستطيل عند ظهوره للمرة الأولى، وجمعت هذه المصطلحات بعد ذلك في معجم المصطلحات المقدم في نهاية الكتاب، وينتهي كل فصل باستعراض المفاهيم المقدمة في الفصل واستعراض المصطلحات الرئيسية، وأسئلة لمناقشة المفاهيم، وتطبيق المفاهيم. وجزئين خاصيّن باتركيز على تقنيات التسويق في عصرنا الرقمي، والتسويق كعملية أخلاقية اجتماعية.

ويمثل فيليب كوتلر المؤلف الرئيسي لهذا الكتاب، وجاري آرمسترونج، خليطاً فريداً من المهارات المناسبة لكتابة كتاب دراسي في مقدمة التسويق، فالأستاذ كوتلر أحد علماء التسويق الرواد، كما أن الأستاذ آرمسترونج حصل على جائزة معلم طلبة الأعمال الدراسين للحصول على درجة البكالوريوس. مما جعل جهودهما دعماً لعلم التسويق المعقد عملياً، يمكن التعامل معه، بل وجعله علماً ممتعاً.

ردمك 9960-24-619-1